



Mladinsko delo 4.0

AVTORSKE PRAVICE



To delo je objavljeno pod licenco

»Creative Commons Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Deljenje pod enakimi pogoji 2.5 Slovenija«.

FINANCIRANJE

Knjiga je nastala v okviru projekta »Inkubator 4.0 – družbene pobude za večjo zaposlenost in boljšo prihodnost«, ki ga sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada (eu-skladi.si)

Publikacija je brezplačna.

Spoštovana mladinska delavka,

Spoštovani mladinski delavec!

V okviru projekta Inkubator 4.0 – družbene pobude za večjo zaposlenost in boljšo prihodnost, ki ga skupaj s partnerji izvajamo na Socialni akademiji, več kot 320 mladim pomagamo pri pridobivanju kompetenc, ki jih ti potrebujejo za prehod iz sveta izobraževanja na trg dela.

Pri tem se poslužujemo metodologije mladinskega dela, ki temelji na neformalnem izobraževanju, učenju z delom, druženju v skupinah, odprtosti v družbo in individualnih pristopih do vsakega posameznika.

Mladinsko delo je ohlapno ime za skupek pristopov, ki se razvijajo že vse od sredine 19. stoletja, ko je industrijska revolucija močno zaznamovala dobrobit takratnih mladih.

Sodelavci projekta Inkubator 4.0 trdimo, da ima mladinsko delo, tako kot ga je imelo v prvi, edinstven potencial tudi v četrti industrijski revoluciji. Zakaj ga ne bi izkoristilo?

S pričujočo zbirko premislekov o mladinskem delu 4.0 želimo prispevati prav k temu: da bi mladinsko delo tudi v t. i. svetu 4.0, ki ga poganjajo tehnologije, povezane s četrto industrijsko revolucijo, lahko imelo podoben učinek, kot ga je imelo v prvih obdobjih.

Premisleki so avtorska dela sodelavk in sodelavcev projekta Inkubator 4.0 ter njihov prispevek k boljši prihodnosti vseh mladih.

Matej Cepin
vodja projekta Inkubator 4.0

KAZALO

MLADI IN USTVARJALNI

7

OPOLNOMOČENJE
Podpreti in ne podrediti

29

KAKO VZDRŽEVATI
MOTIVACIJO CILJNE
SKUPINE NA DALJAVO IN
SKOZI ČAS?

Dinamika skupine, ko
nismo skupaj

43



**TEAMBUILDING: TEMELJNI
ELEMENT (MLADINSKEGA)
DELA V SVETU 4.0**

65

**E-MENTORSTVO V
MLADINSKEM DELU**

107

**STRES IN MLADI V DOBI
4.0**

141





MLADI IN USTVARJALNI

Alenka Potočnik



1. *Kako začeti?*

Se spomniš darila, ki si ga podaril/-a staršem kot otrok? Ali pa darila za prijatelja, ga je bil neizmerno vesel? Se spomniš trenutka, ko si sanjaril/-a o prihodnosti, sestavljal/-a načrte in raziskoval/-a vse mogoče možnosti in rešitve?

To so tvoji ustvarjalni trenutki. V kolikor še ne verjameš, da lahko vsi ustvarjamo ali celo realiziramo nore rešitve, naj ti prej povem še zgodbo. Govori o tem, da je včasih dovolj frustracija, da se premaknemo, včasih pa je potreben obup, da se odpremo norim idejam in smo pripravljeni tvegati (Kennedy, 2016).

V 70. letih prejšnjega stoletja je Bernard D. Sadow porival, vleke in nosil dva velika kovčka čez letališče. Bil je podpredsednik podjetja, ki je proizvajalo kovčke. Med svojim trdom je videl delavca, ki je pri svojem delu uporabljal naprave, ki so bile na vozičkih. Utrnila se mu je ideja in začel je s preizkušanjem kovčkov na kolesčkih. Na kovček je namestil kolesčke in prilagodljiv pas. Namesto nošenja je zadostovalo vlečenje kovčka »za povodec«, da si ga lahko premaknil. Ideja je bila revolucionarna in šlo je za prvi kovček namenjen letališčem. Kljub temu se izum ni zares obdržal, dokler se v 80. letih nek pilot ni lotil raziskovanja in dela v svoji delavnici. Izdelal je kovček s kolesčki na robu in rigidnim ročem. Tak izdelek je postal uporaben in velik uspeh.

Na kaj pomisliš pri izrazu ustvarjalnost? Morda se ti zdi ustvarjalnost tesno povezana z umetnostjo ali kar umetnost sama. Morda je ustvarjalnost nekaj genialnega? Lahko se ti zdi, da je to nekaj kar je nekaterim ljudem prirojeno in so za to plačani, da ustvarjalno razmišljajo. Tako so na drugi strani zdravniki, odvetniki in direktorji, ki ne potrebujejo ustvarjalnosti? Morda je ustvarjalnost nekaterim preprosto dana in drugim ne?

Ta opisana prepričanja bomo postavili pod vprašaj. Oklicali jih bomo za mit. Gre za kreativni mit, v katerega verjame vse preveč ljudi. Mi pa si bomo pogledali njegovo nasprotje. V tem priročniku bomo pogledali, zakaj je ustvarjalnost pomembna in kje nam pride prav. Pogledali si bomo, kdaj vsi ustvarjamo in kaj v nas ustvarjalnost spodbudi.

Če misliš, da si »kreativni tip« ali pa ne, ti bo ta priročnik pomagal k prebujanju in realizaciji tvojih ustvarjalnih potencialov. Verjamem, da je ustvarjalnost podobna mišici. Mišico pa lahko treniramo, jo negujemo in krepimo z napor in izkušnjami. Cilj tega priročnika je v krepitvi ustvarjalne mišice. Da jo bomo lahko res okrepili, bomo spoznali različne vidike ustvarjalnosti in ustvarjalnega načina življenja. Bistveno pri tem pa je, da boš lahko mišice zares okrepil/-a z vajami. Ko bomo spoznavali ustvarjalnost, te bodo čakale še različne naloge in izzivi. Pripravljene so zato, da lahko izkusiš ustvarjalnost na lastni koži.

2. *Kaj je ustvarjalnost?*

Omenili smo že naše asociacije s slikarji, pesniki, pisatelji – umetnostjo. Ustvarjalnost pogosto enačimo kar z določenimi osebami. Pa vendar to ne

zajame ustvarjalnosti v njeni celoti. Ustvarjalnost obsega mnogo več ... Naravo ustvarjalnosti nam razkriva zanimivost tibetanskega jezika (Kelley in Kelley, 2013). Tibetanski jezik namreč ne pozna besede »ustvarjalnost« ali »biti ustvarjalen«. Najbližji prevod pojma je »biti naraven«. To pravzaprav pomeni, da za moramo biti le bolj naravni, če želimo biti bolj ustvarjalni. Spomni se, kako ustvarjalen/-na si bil v vrtcu. Vsi smo kot majhni otroci malo eksperimentirali, malo poskušali nove stvari, malo raziskovali, brez kakšnih zadržkov ali sramu. Z odraščanjem pa nas je postajalo vedno bolj strah zavrnitve. Tega strahu smo se naučili. Zato je mogoče obuditi svoje ustvarjalne zmožnosti in jih razviti tudi kasneje!

Ustvarjalnost ali kreativnost označuje širok nabor stvari in pojmov, povezanih z našim mišljenjem in mnogimi področji življenja. Pomislimo na odkritja načinov uporabe vode kot vira energije ali na glasbeno kompozicijo. Gre za dva procesa, ki sta si na nek način podobna, a se tudi razlikujeta. Strinjamo pa se lahko, da je ustvarjalno vedenje povezano z originalnostjo, torej kopiranje ali imitacija nečesa ni kreativno vedenje (Abeles, Hoffer in Klotman, 1995). Dodaten kriterij, ki se pojavlja z definicijami ustvarjalnega vedenja je še dosežek. To pomeni, da ni vse originalno kar samo po sebi ustvarjalno. Si predstavljate moj novi dizajn lončkov iz kartona? Če ti niso uporabni vsaj kot lonček za svinčnike, ga verjetno ne boste označili za ustvarjalnega. Tudi ideja bivanja na Venerini luni je le nora, dokler ne ponudim tudi uporabne rešitve. Kot dosežek navadno ocenimo neko uporabno vrednost ali pa priznanje strokovnjakov na področju. Priznanje strokovnjakov je pomembno predvsem pri umetnosti.

Balkin (1991) povezuje ustvarjalnost z dosežkom in definira kot ustvarjalno tisto, kar doprinaša k družbi (le originalnost ali spontanost torej nista dovolj). Kaj je ustvarjalno je torej nekako povezana tudi s časom, kulturo in družbo v kateri živimo. Ustvarjalno je danes lahko zate oblikovanje nenavadnih življenjepisov za delo, ki si ga želiš. Ustvarjalne so lahko tvoje pobude za razvoj lokalnega kraja, uporaba tehnologij za sodelovanje s sosedi ali vpeljava sistemov razvoj iniciativ na občinski, regijski ali državni ravni ...

Zakaj ustvarjalnost torej ustvarjalnost? Ustvarjalnost je tako pomembna, ker je pravzaprav orodje za tvoj osebni razvoj. Spodbuja te k večji svobodi, odpira ti nove možnosti in hkrati omogoča še več – prispevanje k družbi.

3. Kakšna je ustvarjalna oseba?

O ustvarjalnih osebah ponovno slišimo veliko mitov. Mislimo si, da gre za popolne, pogumne ljudi, ki ne delajo napak, njihovi izdelki pa so čudoviti. Spomni se Mozarta. Kakšnega si predstavljaš? Gotovo so bile vse njegove ideje popoldne ... V resnici ni čisto tako. Morda poznamo le tiste najbolj uspešne izdelke in ideje? Simonton (2004) pravi, da je za velike in znane znanstvenike, uspešne umetnike in druge prebojne 'idejnik' značilno, da jih neuspehi ne ustavijo. Njegove raziskave govorijo v prid tezi, da ustvarjalni ljudje preprosto naredijo več eksperimentov, večkrat poskusijo in zato tudi verjetneje uspejo. Zanje ustvarjalni prebliski niso značilni zato, ker bi bili bolj uspešni in bolj

pogosto uspevali z idejami, temveč predvsem zato, ker preizkusijo veliko različnih idej. Večkrat, kot boste ciljali na gol, verjetneje ga boste zadeli. Tako Kelley in Kelley (2013) povzemata zapleteno matematiko inovacij: če želiš večji uspeh, moraš biti pripravljen na prestajanje več neuspešnih poizkusov. Podajata nam primer Thomas Edisona. Poznamo ga kot velikega inovatorja, enega najbolj slavnih v zgodovini. Neuspeh je bil neizogiben del njegovega ustvarjalnega procesa. Poudarjal je in tudi sam živel svoj slogan, da je resnična mera uspeha v številu eksperimentov, ki jih lahko opraviš v 24 urah. To pomeni, da neuspeh eksperiment ni zapravljen čas. Je možnost za učenje. S tem načinom dela je Edison lahko izumil žarnico po izkušnjah tisočih neuspešnih poskusov in napakah ter učenju iz njih.

Napake so pravzaprav ključnega pomena. Hitreje kot do njih pride in hitreje kot pri ustvarjanju najdemo pomanjkljivosti in šibkosti, hitreje vemo, kaj moramo popraviti. S popravki in izboljšavami pa lahko najdemo zmagovalno kombinacijo. Odpornost do napak označuje velika vztrajnost ustvarjalnih ljudi. Ta vztrajnost je pravzaprav povezana s prepričanjem v možnost razvoja potenciala. V kolikor verjamemo, da naše zmožnosti in ustvarjalnost niso zapisani v kamen in stabilni, se lahko razvijamo. To bomo poimenovali kar »prepričanje v rast«. Predstavljam si, da si na izmenjavi na Finskem (ali v drugi državi, katere uradnega jezika ne govoriš ali razumeš dobro). Pri učenju te ovira nepoznavanje jezika – težje se povežeš s kulturo okolja, domačini in sošolci ter ne moreš uporabljati vseh virov za učenje, ki bi ti bili sicer na voljo v finskem jeziku. Fakulteta ti ponudi učenje finskega jezika. Izkoristiš to možnost? V kolikor zgrabiš priložnost učenja jezika, predvidevam, da imaš bolj ali manj močno prepričanje v rast. Če bi zavrnil/-a možnost učenja jezika pa predvidevam, da verjameš, da so nam talenti in zmožnosti danes. Tako si raje pripravljen/-a tvegati svoj uspeh in dolgoročne možnosti študija kot izpostaviti svoje šibkosti. To na podobnem primeru v raziskavi ugotavlja Carol Dweck (2006; v: Kelley in Kelley, 2013). V kolikor s tako logiko sprejemamo odločitve vse življenje, lahko razumemo tudi, kako prepričanje o svojih zapečatenih zmožnostih lahko kar samo po sebi omeji naše izbire, kot samouresničujoče se prerokba. Prepričanje v rast je pomembno, ker predstavlja potni list do novih izkušenj in doživetij (Kelley in Kelley, 2013). Normalno je, da za nas v različnih situacijah veljata obe prepričanji, tisto v rast in tisto v zapečateni zmožnosti. V kakšni situaciji se vprašam: »Še nikoli nisem uspela pri ustvarjalni nalogi, zakaj bi se torej zdaj osramotila?« Po drugi strani pa si mislim tudi: »S trdom lahko obvladam situacijo, le poskusiti moram in začeti.« Bistveno vprašanje pri tem je, kateri glas poslušam v takih situacijah ...

Vztrajnost in radovednost znanstveniki, raziskovalci in inovatorji postavljajo na prvo mesto kvalitete, ki so značilne za ustvarjalne ljudi (Amabile in Gryskiewicz, 1987; v: Amabile, 1988). Katere so še druge izpostavljene lastnosti visoko ustvarjalnih oseb? Poleg najpomembnejšega poguma, vztrajnosti in radovednosti jih znanstveniki izpostavljajo še nekaj, pogledali pa si bomo še pomembne štiri (Amabile, 1988)

- **Samo-motiviranost** – velik entuziazem in navdušenje za delo samo po sebi. Ustvarjalne osebe so zavzete za reševanje problema in v njem vidijo izziv.

V ideje verjamejo in so jim zavezani. Samo delo cenijo in jim daje občutek pomembnosti.

- **Sposobnosti učenja in reševanja problemov** – talenti na področju reševanja problema, poznavanje oziroma uporaba tehnik kreativnega mišljenja. Ustvarjalnost pomeni tudi premišljeno in taktično reševanje izzivov.
- **Orientacija k tveganju** – privlačnost izzivov in pripravljenost na drugačen način dela. Ustvarjanje novega pogosto presega okvirje že ustaljenega. Ustvarjalne osebe so pripravljene tvegati in se reševanja problema lotiti na nekonvencionalen način.
- **Strokovnost na področju** – izkušnje in znanja na področju reševanja problema. Ustvarjalnost pri težkih, specifičnih vprašanjih pogosto zahteva tudi veliko znanja. Kako naj se lotim reševanja problemov pri letenju brez znanja iz fizike? Zato, da lahko pripravim zelo okusen dietni piškot, ki se kar topi v ustih, pa potrebujem izkušnje iz peke, morda pa mi koristi tudi znanje nutrionicistike ali kemije.

Začni verjeti v rast. Začni razmišljati o svojih potencialih in preseganju tistega, kar si že naredil/-a. Če se ti zdi ustvarjalnost še vedno nekaj nedosegljivega, naj ti predstavim še definicijo vsakdanje ustvarjalnosti. Vsakdanja ustvarjalnost je človekova originalnost pri delu in v zasebnem življenju, pri vseh aktivnosti vsakdanjega življenja. Je temeljna lastnosti za človekovo preživetje in jo lahko v neki meri najdemo prav pri vseh ljudeh (Richards, 2007). To pomeni, da smo gotovo vsi že ustvarjali, prišli do kakšnega lastnega malega odkritja in našli rešitev za večje ali manjše probleme. Ti problemi so lahko torej vsakdanji: kako zjutraj kar najhitreje opraviti vse opravke, da lahko dlje spimo, kako zaviti nenavadno darilo za prijatelja, kako Verjamem, da boste ta odkritja še presegali. Zato, da lahko razvijamo ustvarjalnost jo moramo živeti, moramo jo izkušati. Spoznali boste nekaj orodij, ki vam bodo pri tem pomagala. Hkrati pa bo pred vami nekaj nalog, s katerimi lahko začnete že zdaj. Začnimo s preprosto nalogo. Zapišite seznam načinov, na katere ste ustvarjalni v vašem vsakdanjem življenju. Seznam lahko vključuje probleme, ki ste jih rešili, priložnosti, ki ste jih izkoristili in vse, česar se domislite. Ko imate zapisan seznam, označite tisto eno stvar, ki vam res izstopa. Označite tisto, za katero menite, da kaže, kdo ste kot ustvarjalni posameznik.

Čemu pa se želimo izogniti? Izpostavimo še 3 ključne lastnosti, ki jih ustvarjalna oseba na potrebuje saj zavirajo ustvarjalnost:

- **Pomanjkanje motivacije** – problem ni izziv. Neustvarjalne besede imajo pesimističen odnos do morebitnih rezultatov. Nobena rešitev se jim ne zdi vredno, hkrati pa tudi nimajo interesa za iskanje novih. Lahko bi rekli, da so kar malo leni, ko so soočeni s problemi in se reševanja niti ne lotijo.
- **Pomanjkanje veščin** – brez izkušenj in znanja iz področja problema. Včasih lahko na neznano področje in problem pristopimo iz novega zornega kota, ker ga vidimo z drugačnimi očmi ali pa nimamo ustaljenih strategij

za reševanje kot izkušeni strokovnjaki. Morda lahko kemik ali mikrobiolog najde nov način za pripravo okusnega napitka iz alg, ki ima še lepo barvo, ne pa znanj in izkušenj nutricionista ali barmana. A znanje iz področja kemije spojin je bilo pri reševanju tega vprašanja očitno uporabno. Brez kakršnekoli izkušnje ali znanja ne moremo rešiti problema.

- **Neprilagodljivost** – nefleksibilnost in ustaljenost načinov dela. Našo ustvarjalnost zavirajo močna mnenja, ki jih imamo. Če nismo nikoli pripravljeni ravnati drugače kot smo navajeni in radi delamo le po ustaljenih poteh, je verjetnost, da bo naš rezultat originalen zelo majhna. Ne moremo pričakovati, da bomo vedno delali isto in na enak način ter prišli do nečesa novega.

Ugotavljamo lahko, da ustvarjalnost zahteva kar celega človeka. Od nas terja aktivnost in neprestano prisotnost. Opazovati moramo namreč svet okrog nas in biti odprti za novosti in nove vidike stvari, ki jih že poznamo. V nadaljevanju bomo spoznali še nekaj specifičnih vidikov ustvarjalnosti in orodij za njihovo razvijanje. Čaka vas še nekaj vaj, s katerimi boste lažje prenesli ustvarjalnost v svoje življenje.

4. *Ustvarjalno okolje*

Za začetek smo spoznali ustvarjalnost tako, da smo opisali lastnosti ustvarjalne osebe. Posameznik, ki ustvarja, je pomemben del zgodbe ustvarjalnosti. Gre za tako pomemben del, ki vpliva na celoten ustvarjalni proces, da je vključen v model ustvarjalnosti kot eden bistvenih elementov. Kaj pa to ostali elementi? Ustvarjalnost torej gradi več elementov. Poleg osebe, je tu še prostor, produkt in proces skozi katerega nastaja ustvarjalni rezultat. Najprej se bomo posvetili prostoru. Kje se lahko ustvarjalni proces najlažje odvija?

Kelley in Kelley (2013) priporočata neformalne prostore. Podjetjem svetujeta, naj svoje pisarne preoblikujejo in posameznikom, odgovornim za ustvarjalni razvoj in raziskovanje omogočijo okolje, ki jim omogoča prilagodljivost. To pomeni, da nam včasih ustrezata mir in samostojno razmišljanje, drugič nam ustrezajo diskusije in skupinsko delo. Prostor pa nam mora omogočiti oboje.

Prostor, ki vpliva na našo ustvarjalnost, je več kot zgolj fizični predmeti okoli nas in soba v kateri smo. Označuje vse okolje in delovno vzdušje, ki ga imamo pri delu. Raziskovalci (Ekvall, Arvonen in Waldenström-Linbald, 1983) opisujejo 10 dimenzij, ki so bolj ali manj prisotne v okolju:

1. Čas ideje
2. Podpora, ki jo ima ideja
3. Tveganje
4. Svoboda
5. Dinamičnost
6. Igrivost/ humor
7. Debata
8. Konflikt

Ti dejavniki oblikujejo vzdušje v organizaciji, šoli, podjetju ali doma. Skratka, so deli okolju, ki podpirajo ali zavirajo ustvarjalnost. Kakšno je tvoje okolje? Čas, v katerem živimo, zaznamujejo spremembe. Zato, da ideja uspe, se mora zgoditi ob pravem času. Uporabnikom mora biti – uporabna. Kako se posvetiti uporabnosti, bomo še omenili. A bistveno je, da razumemo, da včasih tudi prava ideja ne deluje in je bistveno veliko število idej. Ko imamo veliko idej, ki jih lahko preizkusimo, lahko ena uspe. Pomembna je torej vztrajnost. K vztrajnosti pa nas spodbuja okolje, ki podpira naše ideje. Gotovo je lažje ustvarjati, v kolikor nam ni treba skrbeti glede finančnih omejitev ali časovnih pritiskov. Poleg tega je ustvarjalno okolje odprto tudi za tveganja in nam dopušča svobodo, da lahko naredimo napako. Če so napake dovoljene, lažje eksperimentiramo. Še lažje je to, če se lahko iz napak šalimo in je naše okolje sproščeno ali celo igrivo. K eksperimentiranju in preizkušanju novega nas spodbuja tudi dinamičnost okolja. Poskrbimo za nova doživetja in spremembe tudi sami? Je naše življenje ustaljeno in sledi neki rutini? Če vnesemo dinamiko, morda spremenimo ritem, obiščemo novo kulturno prireditev, ali obiščemo nov kraj, lahko z novo izkušnjo obogatimo reševanje našega problema. Nove izkušnje ali morda celo novi ljudje v ekipi lahko naše naloge naredijo bolj izzivalne. Lahko pa okolje postane z novimi izkušnjami tudi konfliktno. Nekateri pogledi na problem ali svet se pač razlikujejo... Tem razlikam lahko rečemo konflikt. V kolikor se o njem lahko pogovarjamo, o njem razmišljamo tudi iz distance, nam lahko konflikti koristijo. Iz njih se učimo. Močni konflikti pa lahko po drugi strani zavirajo ustvarjalnost. Za premagovanje konfliktov je pomembno vzdrževanje odprtosti za nove ideje in zaupanje v svoje sodelavce.

O tem, kako nam lahko koristijo konflikti, sem se naučila sama pri ustvarjanju v mladinskem delu. Pri sodelovanju s kolegico sva večkrat naleteli na nesporazum. Sama sem raje uporabljala preizkušene metode, igre in vaje pri neformalnem izobraževanju. Pomembna se mi zdi aktivnost. Glede na izkušnje sem prilagajala igre tako, da so ustrezale skupinam otrok in mladim. Kolegica pa se je raje lotila kakšne nove ideje, pripravila kratko predavanje in jim pokazala obilo primerov dobrih praks pri učenju ... Z razumevanjem druga druge, pogovori o tem, kako bova sodelovali in kakšne cilje imava so nama pomagali pri pripravi neverjetno ustvarjalnih delavnic.

Kaj pa tebe ovira pri ustvarjanju? Lahko opaziš in opišeš ovire v tvojem okolju? Poglej, katere so tiste najmočnejše in na katere lahko vplivaš ter jih spreminjaš. Pomisli na vse načine, na katerega lahko izboljšaš svoje ustvarjalno okolje. Kaj potrebuješ, da lahko prilagodiš dejavnike v svoj prid in začneš z akcijo?

5. Kako lahko razvijam lastno ustvarjalnost?

5.1. Ti in zdaj

Za kreativnost in inovativnost je pomembno včasih tudi tvegati in prekršiti

naše ustaljene vzorce delovanja. Temu bomo rekli aktiviranje Divjega Uma (Matson, 2016). Temu je namenjena naslednja naloga. Začneš lahko z majhno aktivnostjo. Ta ti bo ponudila izkušnjo, o kateri razmisli in poglej, kaj se lahko naučiš. Ti lahko nova izkušnja pomaga tudi pri tvojem delu?

Kaj je tvoja naslednja naloga? Upri se kulturni normi. Ni potrebno iti v podrobnosti in specifične. Na tebi je, da interpretiraš pomen. Pod nobenim pogojem ne prekrši zakona ali povzroči nevarnosti sebi ali drugim. Bodi pa kreativen/-na in drzen/-na. Namen je namreč v izkušnji kreativne tesnobe in morda celo doživljanju nestrinjanja z drugimi. Upam pa, da v tem najdeš nepričakovano svobodo in pogum za zagovarjanje svojih idej. Zabeleži si (v sliki, videu ali besedi) svojo izkušnjo Drznega Dejanja Upora.

Vaja je namenjena predvsem premagovanju strahu. Ugotovili smo že, kako pomembno je, da ustvarjalnost izkusimo. Da smo pripravljeni tvegati, pa moramo izkusiti tudi drznost. Če vedno sledimo le svojim pravilom, bomo z zelo majhno verjetnostjo našli novo rešitev. S tveganji pa lahko pride tudi do napak.

5.2. *Sprejmi svoj neuspeh*

Si že slišal/-a za pregovor: »Uspeh ima mnogo očetov, neuspeh pa je sirota.«? Nihče ne mara neuspehov. A za nas in naše ustvarjanje so lahko tudi dobra učna izkušnja. Verjetno je, da ne boš dobil/-a prve službe, ki jo boš želel/a. Verjetno niti druge ali tretje. A s tem ni nič narobe. S prvo zaposlitvijo pravzaprav ugotavljamo, kaj nam ustreza, postavljamo si prve cilje in se ves čas učimo. Ne le o delu, temveč tudi o sebi. Da se lahko iz neuspeha nekaj naučimo, ga moramo sprejeti. Ga vzeti za svojega. Ugotoviti moramo, kaj je šlo narobe in kaj lahko spremenimo. Če tega ne naredimo, tvegamo, da iste napake ponovimo v prihodnosti.

Priznavanje napak je pomembno, da lahko napredujemo. S priznanjem neuspeh lažje prebolimo in morda ne zaidemo v psihološka zanikanja, krivde ali racionalizacijo. Da zvalimo krivdo na okolje, nam ne bo pomagalo do uspeha. Tak vzorec pripisovanja krivde lahko najdemo tudi pri velikih podjetjih, ko govorijo o svoji uspešnosti. Včasih pač ignorirajo svoje izgube ali pa jih zameglijo z izrazi kot so »popravki trga« ali »industrijski padci«. Najdemo pa lahko tudi drugačne primere. Kelley in Kelley (2013) govorita o organizacijah, npr. velikem storitvenem podjetju na področju financ, ki priznajo učenje iz napak. To lahko vidimo kot objavljene neuspehe na svoji spletni strani – uspešne posle, ki jih niso sklenili, in neuspešne sklenjene posle. Ta svoj »anti-portfolio« razlagajo kot dolgo zgodovino poslovanja, ki jim dala tudi priložnosti, da totalno »zavozijo«, npr. zavrnili so investiranje v PayPal, ki se je nekaj let kasneje prodal za milijardo in pol dolarjev. Priznavanje in učenje iz napak je pravzaprav trend, ki ga lahko najdemo med mnogimi organizacijami in posamezniki. Le nekaj klikov je potrebnih, da na spletu najdemo neuspešne življenjepise – sicer uspešnih ljudi! T. Seelig (2009) pravzaprav priporoča zapis svojega življenjepisa neuspehov. To je tvoja naslednja naloga. Zapiši svoje napačne odločitve in zberi svoje neuspehe v poseben življenjepis. Tina Seelig pravi, da smo navajeni izpostavljati svoje uspehe. Uspešni ljudje so navajeni

promovirati svoje uspehe. Zbrati napake je torej lahko velik izziv. Zbiranje svojih izkušenj iz vidika neuspehov nas sooči z napakami. To avtorica govori iz izkušenj in z nami deli svoj življenjepis neuspehov. S tem se lahko zdaj bolj zaveda napak in premaguje svoje šibkosti.

5.3. *Korak za korakom ali s srečo do uvida*

P. Kennedy (2016) se sprašuje, ali ni kreativnost morda neke vrsta ali oblika sreče. Poglejmo si njegovo izhodišče. Začel je namreč raziskovati ustvarjalni proces. Ta se pogosto opiše s teorijo, ki jo je že v 20. letih prejšnjega stoletja oblikoval Graham Wallas. Wallas je ugotavljal, da ljudje rešujemo uganke in prihajamo so odkritij po korakih. Začnemo s fazo priprave. Ko se srečamo s problemom in se odločimo za njegovo reševanje, usmerimo vso pozornost vanj. Wallas je ugotovil da v tej prvi fazi namerno razmišljamo in usmerjamo napore v problem. Pri tem lahko naletimo na ovire ali zadrege ter ne moremo napredovati. Tako pridemo do faze Inkubacije. V tej fazi si vzamemo odmor, gremo na sprehod, pod tuš, prižgemo si cigareto ali igramo s psom – kakor koli že se sami sprostite. Med to fazo počitka naše misli prosto popotujejo sem ter tja in možgani ustvarjajo nove povezave. Naenkrat pa se misli razpletejo, na videz kar brez napora pridemo do rešitve problema! Teorija sicer razloži, kako ustvarjalni proces deluje v nekaterih primerih – ne pa v vseh. P. Kennedy (2016) povzema ugotovitve raziskav, da kar 50% izumiteljev poroča o svojih ugotovitvah kot nepričakovanih in rešitvah, ki jih pravzaprav niso iskali. 34% lastnikov patentov v Evropi je hodilo v službo, ki ni raziskovanje in izumljanje, ko so našli neko rešitev ali idejo, ki jih je navdihnili njihov izum. Kako ljudje pridejo do takih ustvarjalnih trenutkov in idej? Poglejmo si zgodbo Steve Hollinger-ja, ki je večkrat izumil nove rešitve, od sistemov za tiskanje velikih formatov, do sistemov odtočnih cevi (Kennedy, 2016). Veliko časa se Steve le igra. Na primer, nek dan se je igral in metal staro kamero po sobi. To je bil povod za razvoj video kamere, namenjene metanju in snemanju med letom v zraku. Pravi, da je njegovo življenje kot tipanje in iskanje po temi, ko nenadoma odkrije nekaj, kar ni pričakoval in si misli »Moj Bog, to je neverjetno zakon!« Tako dela neprestano. Ne gre za to, da bi reševal probleme in delal. Neprestano pa eksperimentira. Vzame si čas, da preizkuša stvari in ostaja odprt za vse možnosti, ki mu jih proces – igra – lahko prinese.

Naključja in odkritja »po nesreči« so pomemben del odkritij. Pa vendar ta naključja niso slepa sreča. S. Y. Auyang (Creating Technology) pravi, da je bistvo srečnih naključij v zmožnosti, da vidimo pomembno in vrednost v stvareh okrog nas. Za srečno naključje še ni dovolj, da se spotaknemo ob neko novo stvar, ki je niti nismo iskali. Brez zmožnosti opazovanja vrednosti in pomembnosti, nesreče ne vodijo v odkritja. Naključja imajo raje tiste, ki so pripravljeni. Poglejmo si, kako se lahko pripravimo in izurimo svoje čute za večjo odzivnost na naše okolje. V bistvu te odzivnosti se skriva neprestana radovednost in želja po znanju, globok optimizem in zmožnost za sprejemanje neuspeha ter visoka delovna etika (ne smemo pozabiti, da sama ideja še ni dovolj, potrebna je tudi akcija, vztrajnost in delo). Naštete lastnosti lahko urimo in gojimo ustvarjalno iskrico v nas. Neprestano moramo pravzaprav uriti našo radovednost. Zato se je potrebno nekoliko motivirati ali navdušiti, vsak dan znova in znova (Kelley in

Kelley, 2013). Poglejmo si nekaj strategij, ki nam lahko pomagajo iz praznine do novih uvidov, ki jih opisujeta brata Kelley in Kelley (2013):

1. Odloči se za ustvarjalnost
2. Razmišljaj kot popotnik
3. Svojo pozornost tudi sprosti
4. Empatično se poveži s končnimi »uporabniki«
5. Opazuj okolje in raziskuj okolje
6. Postavljalj vprašanja, ki se začnejo z »zakaj?«
7. Preokviri izzive
8. Zgradi si ustvarjalno podporno mrežo

5.3.1. Izberi ustvarjalnost

Vsi ustvarjalni ljudje so se na neki točki odločili za ustvarjalnost. Psiholog Robert Sternberg, ki se ukvarja z modrostjo, inteligentnostjo in ustvarjalnostjo je posebej izpostavil, da je pri učenju ustvarjalnosti najbolj pomembno pravzaprav motiviranje in spodbujanje sebe in drugih za odločitve za ustvarjalnost. Odločitev za ustvarjalnost seveda ne zagotavlja, da se bo ustvarjalnost kar pojavila – a brez te odločitve se gotovo ne bo (Kelley in Kelley, 2013).

5.3.2. Razmišljaj kot popotnik

Se spomniš trenutka, ko si bil/-a v neznanem tebi tujem mestu? Česa se spomniš? Nove stvari, prej neznane, nam izstopijo in opazimo, jih ker so drugačne. Kakšne drugačne stvari si opazil/-a? Opazimo lahko detalje in podrobnosti kot so poštni nabiralniki, drugačni prometni znaki in oznake ulic in načine, na katere strežejo natakariji. Na potovanjih se veliko učimo predvsem zato, ker pozorno opazujemo. Mislim, da na popotovanjih nismo nič pametnejši, smo pa zelo dobri opazovalci. Neprestano skušamo razvozlati uganke nepoznanega in novega sveta. Nasprotno smo v vsakdanjem življenju, doma, večkrat na avtopilotu. Skozi vsakodnevne opravke gremo, ne da bi opazili, kaj delamo in se ne oziramo na nekatere stvari – ki jih v drugačem okolju opazimo. Da lahko opazimo priložnosti za novosti in boljše načine, na katere lahko opravimo svoje delo, nam je v pomoč opazovanje sveta s svežimi očmi. Za vnašanje ustvarjalnosti v naše življenje je torej smiselno vklapljanje stanja popotnika ali 'začetnika'. Poskusi le opazovati tvoje vsakdanje okolje ali prostore, v katerih se večkrat znajdeš. Veš kako zgleda bencinska črpalka? Morda se enkrat na eni ustavi in opazuj. Opazuj, kako se ustavljajo drugi, kako točijo gorivo in koliko, kakšne opravke imajo še na črpalki in kaj kupijo. Morda se kdo le spočije in pretegne? Nekdo potrebuje vodo in sendvič? Kdo pozorno čisti vetrobransko steklo? Išči nova odkritja pri stvareh, ki so ti domače (npr. priprava večerje, vodenje sestanka, sestavljanje predstavitve...) Predstavljalj si, da sodeluješ v igri – iščeš skriti zaklad.

Upam, da v taki nalogi opaziš nove podrobnosti. Predvsem pa je tu bistveno, da vidiš veliko podrobnosti. Ko govorimo o inspiraciji je količina pomembna. Kelley in Kelley (2013) poudarjata, da več svežih idej pomeni tudi večje uvide. Sledita principu: če želiš dobro idejo, začni z veliko količino idej. Predlagata, da

za večjo inspiracijo v našem okolju postavljamo več vprašanj, v fizičnem okolju ali prek spleta. Vprašanja postavljata v nepričakovanih prostorih, zato ima njuno podjetje table v straniščih. Stene – table služijo kot neformalni forumi, ki pokažejo, kaj mislijo ljudje. Na tabli so vprašanja kot: »Katere zabavne stvari lahko počnemo v tem let?« ali »Katere zdrave prigrizke priporočas prijateljem?«. Poudarjata, da je pomembno spodbujanje k idejam, saj so prazne table strašljive (in nanje neradi pišemo). Zato postavljata vodilna vprašanja ali slike, ki jih drugi lahko dopolnjujejo. Prav tako je pomembno brisanje in pisanje na novo, vsak teden osvežita tablo.

Tabla v delovnih in drugih prostorih še ni dovolj. Pomembno je čim širše izmenjevanje idej in iskanje novih informacij. Zato skupaj s sodelavci lahko pogledamo zanimive video vsebine, TED govore in podobno (Kelley in Kelley, 2013). S prijatelji in kolegi se lahko spodbujamo še tako, da si pošiljamo članke in ideje, ki so »vredne« opazanja.

5.3.3. *Svoja pozornost tudi sprosti*

Se kdaj zalotiš med sanjarjenjem? Včasih sanjaš tudi podnevi? To ni nujno slabost – čeprav se morda sanjarjenje ne zdi produktivno in učinkovito, pa naši možgani pogosto med tem povezujejo različne ideje in so pravzaprav ustvarjalni. Nekateri znanstveniki zato svetujejo, da se med delom tudi sprostim. Morda se ti je že zgodilo, da si dobil/-a novo idejo v nepričakovanem trenutku, ko si že končal/-a z delom, npr. med vožnjo domov ali počitkom. Kelley in Kelley (2013) svetujeta kar, da takrat, ko obupujemo nad reševanjem problema naredimo premor. Posebej priporočata sprehod. Med sprehodom smo fizično aktivni, poženemo kri po žilah in hkrati se lahko oddaljimo od problema – fizični in čustveno.

Še v enem trenutku sproščene pozornosti se znajdemo zjutraj. Zanj ne potrebujemo niti vstati iz postelje. Ko se prebujamo iz globokega spanja, se namreč lahko znajdemo v stanju, ko morda še malo sanjamo. Ta trenutek lahko izkoristimo. Naslednjič ko te zjutraj zamika pritisk na gumb »dremež« na budilki, si ga predstavlja kot gumb »sanjarjenje«. V naslednjih petih minutah lahko (z nekaj vaje) tvoje misli že rešujejo izziv, na ne-fokusiran način.

5.3.4. *Empatično se poveži s končnimi »uporabniki«*

Ko razmišljamo o iskanju dela, trgu, idejah in potrošnikih nas hitro zanese v posploševanje in označevanju drugih s stereotipi. Drugi lahko postanejo številke. V podjetjih in predvsem velikih korporacijah še ni razširjen pojem empatije in osredotočenosti na človeka. Zakaj in kdaj pa bi nam to prišlo prav? Nas zanima, kako drugi npr. uporabljajo našo spletno stran? Gledamo, kako nekdo uporablja naš produkt? Kako ljudje berejo in razumejo moj življenjepis? Empatija v svetu ustvarjalnosti in inovacij pomeni zmožnost razumevanja in videnja izkušnje skozi oči drugih, da lahko prepoznamo zakaj ljudje ravnaajo tako, kot ravnaajo. Ko se odločimo, da bomo empatični z uporabniki naših izdelkov ali idej, moramo nekoliko umakniti svoj ego in mnenje. Ko ugotovimo, kaj potrebujejo in mislijo drugi, lahko naše prilagajanje vodi v pomembne inovacije. Včasih se zdi najbolj preprosto pogledati, kaj delajo drugi in kako se odziva

konkurenca ter nato ponavljati prakse, ki se zdijo uspešne. Do drugačnih rešitev lahko pridemo tako, da sami raziščemo, kaj si naši potencialni uporabniki pravzaprav mislijo, ter kakšne so njihove navade, vedenje, misli ...

Empatično raziskovanje na terenu lahko uporabimo za samo zbiranje inspiracije na začetku projekta, za preverjanje naših rešitev ali preverjanje prototipov, ki jih oblikujemo. Prijatelje, sošolce, sosede in druge lahko opazuješ pri delu ali vsakdanjih opravkih ali pa z njimi kar narediš intervju. Pokažeš jim lahko svoj izdelek in vprašaš, kako ga razumejo, kako bi ga lahko uporabili.

5.3.5. *Opazuj okolje in raziskuj okolje*

Opazovanje ljudi pri njihovem naravnem vedenju, v domačem okolju, je lahko težko. Še težje je, če si mislimo, da smo eksperti in že poznamo vse potrebno. Če delaš v gostinskem lokalu, npr. že veš, kaj in kako ljudje najraje pijejo in jejo svoj obrok. Tu imamo primer švicarskega podjetja za gospodinjске pripomočke. Brata Kelley sta pri oblikovanju nove linije predlagala, da opazujejo, kako ljudje uporabljajo žlico za zajemanje sladoleda. Lahko bi si ekipa tudi predstavljala uporabo žlic ali pa začela z iskanjem mogočih idej in rešitev – za mizo. Ko pa so z ljudmi preživeli nekaj časa v kuhinji, so opazili nekaj vedenj in potreb svojih potencialnih kupcev, ki niso bila tako očitna. Kar nekaj ljudi je namreč po uporabi žlice to še avtomatsko obložilo preden so jo odložili v umivalnik. Utrnila se jim je ideja, da mora biti žlica ne le dobra pri strganju sladoleda iz banjice, temveč tudi prijazna za lizanje. Taka ustom prijazna žlica npr. ne sme imeti ostrih robov ali gibljivih delov, kjer se lahko zataknejo z jezikom. Pri tem primeru vidimo, kako opazovanje z empatijo izziva naše predpostavke in rešitve, za katere mislimo, da so pravilne. Do takih ugotovitev, kot v primeru, težko pridemo z intervjujem. Lahko bi ljudi vprašali, kako uporabljajo žlico za sladoled. Bi kdo omenil lizanje žlice? Morda bi to kdo celo zanikal.

Opazovanje na terenu je močno orodje, ki daje presenečenja in odkriva skrite priložnosti. Vsakič, ko opazimo razliko med tem, kar vidimo, in tem, kar pričakujemo, je čas, da se v stvar še nekoliko poglobimo. Ko začnemo opazovati te prikrite potrebe ljudi, jih lahko vidimo povsod ... Opazovanje okolja je še dobrodošlo orodje vsakič, ko mislimo, da nekaj že dobro poznamo. Včasih naše znanje enostavno zastara, navadimo se rutinskih opravil, okolje pa se spreminja. Ameriški pisatelj Mark Twain je zapisal: »V težave te ne spravi tisto, česar ne veš, ampak tisto, v kar si zagotovo prepričan, pa ne drži. Naj te ne pretenta tisto, kar zagotovo več o potrošnikih, sebi, nadrejenih ali svetu.

5.3.6. *Posodablaj svoja prepričanja.*

Postavljaj vprašanja, ki se začnejo z »zakaj?«
Z vprašanjem »zakaj« lahko hitro pridemo do bistva. Želiš izvedeti, ali je tvoj življenjepis privlačen in informativen? Kakšno vprašanje postaviš kolegu, profesorju, kariernemu svetovalcu ali nekomu v »industriji«, v katero želiš? Napaka, ki jo lahko naredimo je, da želimo biti empatični in naši stranki ali uporabniku postavimo vprašanje, kaj želi – in mu nato damo točno to. Taka strategija navadno ne deluje najbolje. Ljudje pogosto nimajo tako visokega

zavedanja ali pa sposobnosti izražanja, da bi natančno povedali, kaj potrebujejo. Še redkeje pa predlagajo ali razmišljajo o možnostih, ki trenutno še ne obstajajo! Za odkrivanje takih prikritih potreb ali lastnosti, ki nam odpirajo nove, še ne obstoječe možnosti, lahko uporabimo nekaj tehnik.

- **Pokaži mi** – če si na delovnem mestu človeka, doma ali na njem domačem prostoru, ga/jo lahko prosiš, da ti pokaže, kako opravlja neko stvar. Naj ti pokaže, kako ravna če prejme tvoj življenjepis na delo, prek elektronske pošte ali v tiskani obliki. Kako z njim ravna? Koliko časa mu posveti? Kaj naredi zatem? Naj ti pokažejo skozi nek proces njihovega življenja, ki se ti zdi relevanten za tvojo idejo.
- **Nariši mi** – Vprašaj ljudi, s katerimi imaš intervju, da ti vizualizirajo ali narišejo svojo izkušnjo, skozi sliko, diagram ali model. Tehnika je lahko odličen način za raziskovanje razmišljanja ljudi in njihovega postavljanja prioritet.
- **Petkrat zakaj** – postavljalj »Zakaj?« vprašanja. To lahko narediš že na začetku intervjuja, saj s tem ljudi spodbudiš k razmišljanju in izražanju razlogov svojih odločitev.
- **Misli naglas** – ko nekdo opravlja nalogo, ga prosi, da ob tem naglas opisuje, kar dela. Tako lahko odkriješ motive, razloge za vedenje in misli ob nalogi.

5.3.7. *Preokviri izzive*

Včasih lahko dober odgovor najdemo, ko spremenimo vprašanje. Ko določimo problem, pogosto predpostavljamo, da že vemo, kaj iščemo, že vemo pravilno rešitev in iščemo le že način, na katerega jo lahko dosežemo. Preden pa začnemo z iskanjem rešitve, je smiselno stopiti korak nazaj in preveriti, ali smo našli pravo vprašanje. Govorili smo že o primeru priprave življenjepisa. Če ugotovimo, da se ljudem ni zdel dovolj razumljiv in niso pridobili prave predstave o naših izkušnjah ali znanjih, si morda postavimo vprašanje: »Kako naj oblikujem jasen življenjepis?« Vprašanje nas vodi k rešitvam, ki vključujejo strukturiranje izkušenj, izpostavljanje ključnih informacij in preprosto oblikovanje. Vse to so možnosti za izboljšave. Lahko pa si postavimo tudi vprašanje: »Kako naj s svojo ustvarjalnostjo prepričam odločevalce organizacije v svoje potenciale?« To vprašanje odpira še širši razpon možnih rešitev. Način, na katerega lahko pristopimo do preoblikovanja našega izziva je, da pomislimo na nasprotje. Predstavljamo si, da ima mladinski center nizko udeležbo pri novih programih za mlade. Razmišljamo lahko o rešitvah in privabljanju mladih ... ali pa razmišljamo v nasprotno smer in se najprej vprašamo: »Zaradi katerih razlogov se mladi ne udeležujejo aktivnosti?« Ker jih ne poznajo in ne vedo kaj pričakovati, ker nočejo priti sami, ker so zaposleni s popoldanskimi dejavnostmi, ker nimajo prevoza ipd. Ko zberemo vse izzive, lahko znova začnemo iskati rešitve.

5.3.8. *Spleti si ustvarjalno podporno mrežo*

Verjetno razumeš, da ne poznaš vseh odgovorov na vsa vprašanja. To spoznanje te reši velike odgovornosti. Ni ti treba reševati vseh problemov sam/-a. Hkrati to spoznanje zahteva tudi nekaj ponižnosti, s katero lahko nadgrajuješ ideje drugih, deliš svoje in z drugimi sodeluješ. Tudi če še nisi našel/-la pravih sodelavcev, lahko nadgrajuješ ideje ostalih. Spletno okolje nam omogoča povezovanje z drugimi, povezovanje v skupine, ki ti lahko pomagajo pri razvoju tvojih idej. Prav tako se lahko tudi ti s svojim znanjem lotiš reševanja izzivov. To omogoča platforma InnoCentive, globalna tržnica inovacij (Kennedy, 2016). Nanjo velike in majhne organizacije objavljajo izzive, za rešitve pa ponujajo nagrade.

Brata Kelley močno spodbujata k oblikovanju svoje podporne mreže. Sami lahko prevzamemo pobudi za srečanja, na katerih lahko izmenjujemo ideje, vire in znanja z drugimi. To sta se naučila od svoje mame, ki je oblikovala svojo svetovalno skupino (čeprav je nikoli ni tako poimenovala). Njuna mama se enkrat ne mesec sreča s krogom prijateljic, ki se poznajo še iz srednješolskih dni. Srečanja izkoristijo za izmenjavo svojih strasti in izzivov. To počnejo že desetletja in si nudijo oporo v vsakdanjih izzivih življenja.

5.4. *Kako lahko razvijam ustvarjalnost v timu ali skupini?*

Nekateri izzivi in naloge zahtevajo skupinsko sodelovanje in napore. Ustvarjalnost le enega posameznika ni dovolj. Oblikovati se mora prava kombinacija vodenja in aktivizma, da se sproži inovacija. In za take velike spremembe v organizaciji in delu ni dovolj le ena oseba, temveč skupina. Da lahko skupina deluje ustvarjalno, pa potrebuje ustvarjalno kulturo (Kelley in Kelley, 2013). Kultura organizacije je pravzaprav njeno vzdušje, pravila in navade, sistem delovanja. Najdemo lahko nekaj sestavin kulture in smernic, ki spodbujajo ustvarjalnost (Kelley in Kelley, 2013). Pomembno je ohranjanje smisla za humor. To se nanaša predvsem na odnos do možnosti za napake in neuspeh. Se skupina počuti dovolj varno, da lahko tvega in eksperimentira z idejami? Ali skupina spodbuja člane, da vedno spregovorijo in delijo svoje ideje? Se ideje označijo za slabe ali se morda raje vpraša po tem, kako bi lahko nekaj še izboljšali? Smiselno je minimizirati hierarhijo. Za ta namen lahko uporabimo tehniko »Vzdevki«. Pripravimo listke, na katerih so zapisani vzdevki, ki jih nato člani skupine izžrebajo, npr. Hitri in drzni, Palček, Modrec, Babi, Lepotec, Gospod Veliko Srce, Doktor Neverjetna ... Nekateri vzdevki lahko kažejo kredibilnost, drugi pa nekoliko posebno osebnost. Vsak član skupine se nato v krogu drugim predstavi s svojim novim vzdevkom in pove kratko zgodbo (ki se jo izmisli tisti trenutek) o tem, kako so kot otrok pridobili svoj vzdevek. Moderator aktivnosti lahko pri tem predstavljanju skupini da žogico, ki si jo člani podajajo, ko se predstavljajo. Pravilo nadaljnjega dela je, da tekom reševanja problema in iskanja rešitev ves čas drug drugega naslavljamo z vzdevki. S tem zmanjšamo ustaljene vzorce komunikacije in vzpostavljeno hierarhijo. Si predstavljate, da šef prevzame vlogo Palčka ali Lepotca? Tudi tu nam prav pride humor, ki

prispeva k odprtemu okolju, kjer lahko vsi spregovorimo.

Za skupino je pomembno sodelovanje tako, da lahko gradimo na energiji drug drugega. Sodelovanje in izmenjava idej v skupini ljudi, ki si zaupajo (to pomeni, da se ne bojijo obsojanja, presojanja in neuspeha) je lahko osupljivo občutje. V takem okolju ideja spodbudi idejo nekoga drugega in nastane rezultat, ki ga le stežka dosežemo sami. Pomembno je torej zaupanje. Vsaj za trenutek pa moramo tudi opustiti presojanje. Da lahko taki timi uspejo, morajo ljudje verjeti v delo za skupno rešitev. Noben posameznik ni odgovoren za končni rezultat.

5.5. Raznolikost skupin

Za inovativne rezultate potrebujemo raznolike skupine. Z raznolikostjo, doprinosom različnih informacij, izkušenj in stilov reševanja problema, pa pride tudi do konflikta. Upravljanje z razlikami je lahko namreč čustveno naporno. Največje razlike v stilih mišljenja, učenja... so najbolj zahtevne in lahko privedejo do večjega konflikta. Pomembno je, da se poslušamo in neprestano iščemo vrednost drug v drugem in v idejah drug drugega.

Omenjala sem različne stile mišljenja in načine, na katere se odločamo spreminjamo vedenje, ki jim strokovno pravimo kognitivni stili. Pomembno za delovanje in ustvarjanje skupin je zavedanje, da se razporejamo na kontinuumu kognitivnega stila z dvema ekstremoma: prilagoditev – inovacija. Kaj to pomeni? Pomeni, da smo vsi ustvarjalni, a na različne načine. Eni razmišljamo v stilu prilagoditve (Kaj lahko izboljšamo?) in drugi v stilu spreminjanja (Kaj lahko spremenimo, naredimo drugače?). Pri uvajanju sprememb in ustvarjanju imamo radi različen stil pristopa, enim bolj leži evolucija in drugim revolucija. Večina pa nas je nekje vmes med tema dvema poloma. Tudi na različnih področjih dela pristopamo k reševanju problema na različne načine – pri kuhanju raje kar spreminjam recepte, delam čisto po svoje in drugače, pri delu pa počasi spreminjam in pilim opravljanje nalog korak po koraku.

Kako v svoji delovni skupini pristopate k reševanju problemov in skupinskemu projektu? Pomembno je, da se zavedate kognitivnih stilov, načinov s katerimi se lotevate nalog. Z razmislekom in pogovorom lahko delite svoje preference in zatem lažje uskladite, na kakšen način boste oblikovali sodelovanje in proces ustvarjanje. Za pomoč je lahko naslednja tabela značilnosti vedenja opisanih kognitivnih stilov (Kirton, 2003).

K prilagoditvi		K inovaciji
Raje delam znotraj omejitev (sistemov, pravil, standardov). Zdi se mi, da trenutni način dela deluje, torej je najboljši. V kolikor ni mogoče rešiti problema znotraj določenih pravil, jih je smiselno prilagoditi in spreminjati.	Mnenje o strukturi	Ustreza mi delo na robu ali izven določenih omejitev (sistemov, pravil, standardov). Pogosto se mi zdi, da trenutni način ni učinkovit in bi bile potrebne spremembe. Lahko prekršim pravila, da rešim problem.

Pomagam vzdrževati kontinuiteto, poznam in spoštujem zgodovino in druge spomnim, 'zakaj' so stvari postavljene na tak način, kot so. Uporabljam postavljena pravila, da sledim projektom in napredujem.	Pomembnost v organizaciji	Pomagam prevetrili stvari. Prevprašujem in izzivam zgodovino. Ne skrbi me kontinuiteta ali 'zakaj' so stvari opravljene na obstoječe načine. Pri projektu včasih zgubim fokus. V organizaciji sem zato, da jo 'pretresem.'
Raje poznam in razjasnim pravila prispevanja. Vodim urejene diskusije in se izogibam prekinjanju drugih, iščem razjasnitve in strinjanja glede vsebin o katerih govorimo. Včasih me označijo za preveč previdnega.	Komunikacija	Ne skrbijo me pravila prispevanja, vodim diskusije, ki so le malo ali ne-strukturirane. Včasih tudi prekinjam in me ne skrbi strinjanje vseh preden začnemo z akcijo. Včasih me označijo za nevljudnega in strogega.
Iščem strinjanje, harmonijo in cenim povezanost, h kateri prispevam. Poskušam spodbuditi vse člane. Iščem konsenz. Zdi se, da sem usmerjen k skupini.	Skupine in timbiling	Iščem raznolikost in energijo. Cenim neodvisnost in me harmonija ne skrbi preveč. Včasih se zdi, da delam zase ali pa ne spadam v skupino.
Raje imam dobro opredeljene in s podrobnostmi opredeljene pristope. Zanašam se na postavljene in dokazljive metode. Ponavadi ponudim le nekaj rešitev, a so te edinstvene in kreativne. Ideje so praktične in takoj uporabne. Pogosto se osredotočam na izboljšave obstoječih programov.	Uvajanje izboljšav in reševanje problemov	Ponujam veliko idej, ki spreminjajo obstoječe programe, procese in smernice, tudi na radikalen način. Čeprav so ideje edinstvene in posebne, kreativne, pa je veliko ali večina ne-praktičnih in ne uspejo. Zavračam opredeljene probleme in jih definiram sam, uživam v širokih in raznolikih idejah in konceptih, a jih pogosto ne dokončam v realizaciji.

5.6. Nekaj idej za bolj ustvarjalne skupine

Ko sodelujemo z drugimi, imamo navadno vsak svoja znanja in izkušnje. Te želimo izkoristiti za svoj veliki naslednji projekt. Sodelovanje pa ne steče vedno

glede na naše želje. Zgodi se namreč, da imamo v skupini enega računalničarja in programerja, pa nekoga z veliko idejo, tretjega, ki je pedagog in še enega strokovnega delavca, recimo specializiranega v biologiji. Ko se začne delo in usklajevanje nekako iščemo skupne točke, poskušamo opredeliti pojme, da najdemo skupni jezik in združujemo svoje izkušnje. To torej pogosto delamo tako, da najprej obravnavamo naše skupno znanje. Tisto, kar imamo specifičnega in kjer se pravzaprav zbira največja vrednost sodelovanja tako raznovrstnih ljudi – pa pozabimo. Ignoriramo unikatne informacije. To pa je tisto, kar vodi do manj kakovostnih odločitev (Mesmer-Magnus in DeChurhc, 2009). Začetne diskusije, ko si delimo svoja mnenja, oblikujejo naše nadaljnje delo in kasneje vplivajo na odločitev (Levine in Smith, 2013). Morda včasih celo naše preference, ki jih imamo že na začetku sodelovanja vplivajo na končno odločitev. Če v skupino pridemo z močno idejo o pravilni rešitvi, smo se praktično zaprli pred največjim potencialom, ki ga ima skupina. Pozabili smo na ideje vseh ostalih.

S skupino se je smiselno pogovarjati o mnenjih vseh. Lahko naslednjič nameniš svoji skupini vprašanje, kakšne nore ideje za rešitev imajo člani? Vsak naj deli svoje ideje in tudi znanje ter vire, ki se mu zdijo relevantni za reševanje problema. V kolikor vsak deli svoj razmislek in informacije, ki jih ima o nalogi ali problemu, boste ostajali odprti za vse mogoče rešitve ...

Pomemben del iskanja rešitve v skupini je generiranje idej. Pogosto ta del imenujemo možganska nevihta (angl. brainstorming; Osborn, 1953). Člani v skupini producirajo toliko idej, kot je le mogoče, vključujoč nenavadne ideje, z izogibanjem kritiziranja in s kombinacijo ter nadgrajevanjem idej drugih. Pri tem skupinsko delo ne vključuje argumentacije, razlage prispevkov članov ali ocenjevanja posameznih idej (kar je z navodili možganske nevihte prepovedano).

Preučevanje pristopa možganske nevihte v skupini je pokazalo, da navadno pristop vodi v manj idej. Več idej lahko recimo pripravi isto število posameznikov, ki sami iščejo ideje. Štirje v skupini torej zberejo manj idej kot štirje, ki delajo vsak posebej, pa nato združijo ideje. (Stangor, 2012; Larson, 2010). Ugotovitve so zanimive predvsem zaradi študij, ki kažejo, da so ljudje, ki delujejo v skupini možganskih neviht bolj zadovoljni s svojo uspešnostjo kot tisti, ki so delali sami. Poleg tega sami mislijo tudi, da bi delovali slabše, v kolikor bi delali sami (Nijstad, Stroebe in Lodewijkx, 2006). Kako se izognemo tej neučinkovitosti in hkrati ohranimo zadovoljstvo z delom? Vedeti moramo, da včasih pri skupinski možganski nevihti, kak član skupine ne da vsega od sebe. Nekako računa nasodelovanje drugih in ne prispeva ravno toliko, kot bi lahko. Znan problem skupinskega dela? Včasih imamo tudi strah pred izpostavljanjem ali ocenjevanjem. Kaj če moja ideja ne bo dovolj dobra? Kaj si bodo drugi mislili o meni? Če je ideja neumna, moram tako misliti tudi jaz ... S takimi mislimi gotovo ne prispevamo vseh morda divjih idej, ki se lahko izkažejo za uporabne. Hkrati pa nas ideje, ki jih poslušamo od drugih tudi nekako omejijo ali določijo smer, v katero razmišljam.

Brez skrbi, obstajajo tudi alternative in možnosti, da se tem omejitvam izognemo. Glede na to, da veliko dela 4. revolucije poteka že od doma in z elektronskim sodelovanjem, te bo najbrž razveselila novica, da je elektronski brainstorming bolj učinkovit od tistega, ko člani skupine sodelujejo osebno (Dennis in Williams, 2005). Deluje zato, ker lahko prek računalnika vsi hkrati zapisujemo ideje. V kolikor jih osebno govorimo, del misli posvečamo poslušanju svojih sodelavcev, del misli pa še naprej razmišlja o idejah. To pa je gotovo manj učinkovito kot zapisovanje vseh svojih idej na spletna orodja za sodelovanje, kjer lahko še vedno preberemo, kaj so prispevali drugi in se tako morda spomnimo novih idej. Tako se lahko možganske nevihte lotimo z zapisovanjem tudi, če delamo osebno. Ideje lahko zapisujemo vsak s svojim svinčnikom na plakat ali pa jih pišemo na post-it listke, ki jih skupaj zbiramo.

5.6.1. Skrb za usklajene skupine

Tu je zbranih nekaj vaj in orodij, ki lahko pomagajo tvoji skupini do večjega prepoznavanja vrednosti raznolikosti in znanj, ki jih imate kot skupina (Kelley in Kelley, 2013)

- 1. Poznavanje moči drug drugega:** videli smo že, da so člani z raznoliki ozadji pomemben doprinos k skupini, če lahko vsa znanja izkoristimo. Vaja spoznavanja moči nam lahko pri tem pomaga, daj spodbuja prepoznavanje vrednosti drug v drugem in s tem razvoja podporno, empatično in odprto sodelovanje – za ustvarjalne ideje. Vaja torej narekuje, da si svoj tim predstavljamo kot skupino superjunakov. Vsak superjunak ima svojo posebno sposobnost in tudi šibkost. Delite svoje predstave superjunakov in si razdelite delo tako, da kar najbolj učinkovito izkoristite moči.
- 2. Postanite osebni:** puščanje svojega osebnega življenja doma vpliva na tvojo (manjšo) ustvarjalnost. Pojdi na delo kot celovita oseba. Lahko spodbudiš in začneš srečanje tako, vsakega posebej vprašaš, da deli, kako se zares ima in počuti danes. Morda lahko spodbudiš, da vsak pove eno osebno stvar, ki se mu je zgodila popoldne ... Bistveno je, da vrnemo »odnose« v delovne odnose. Ko se boste čez nekaj let ozrli nazaj, kaj vam bo največ pomenilo? Bodo to vaš odnosi s sodelavci ali rezultat projekta? Naj te vodi ta perspektiva.
- 3. Zabavajte se:** odkrili smo že vrednost igrivosti in radovednosti za osebno ustvarjalnost. Postavite tudi kot skupina čas za zabavanje drug z drugim. To je lahko obrok, družabna igra ali šport kot ekipa.
- 4. Učite se iz opazovanja vedenja:** poudarili smo že pomembnost empatije za ustvarjalno mišljenje. Govorili smo že o pridobivanju podatkov in opazovanju. Tu pa bomo naredili še naslednji korak. To je sinteza podatkov. Vaje se lahko lotite sami ali pa kot skupina (2 – 8 oseb), če skupaj rešujete problem. Vaše pridobljene podatke in opažanje uredite v »Empatični zemljevid«. Aktivnost vam bo vzela od 30 do 90 minut. Potrebujete tablo ali velik plakat, listke in svinčnike. Na tablo ali plakat narišite zemljevid – štiri kvadrante. Označite polja kot »govori«, »dela«, »misli« in »čuti« (kot na sliki).

GOVORI	MISLI
DELA	ČUTI

Najprej zapolnite levo stran tabele z listki oz. zapišite vaša opažanja. Uporabite en listek za eno idejo. Nalepite oz. položite listke z informacijami, kaj ljudje delajo v spodnji levi kvadrant in kaj ljudje govorijo v zgornjega. Pri tem lahko tudi barvno označujete svoja opažanja – z zelenimi listki pozitivne stvari, z rumenimi nevtralne in z rdečimi frustracije in druge negativne stvari. Pri tem ni nujno, da zapišete čisto vse, ampak tisto, kar izstopa. Ko zapolnite levi prostor in zberete vsa opažanja, začnite z delom na desnih dveh kvadrantih. Ti dve področju sta bolj subjektivni – zbirate vaša opažanja in presoje o tem, kaj ljudje mislijo v zgornji desni kvadrant in kaj ljudje občutijo v spodnji desni kvadrant. Pozorni bodite tudi na govorico telesa ljudi, ton in energijo s katero so razlagali, izbiro besed. Končno lahko pregledate cel zemljevid zbranih opažanj. Poskusite zbrati nekaj zaključkov in uvidov iz opažanj, pogovorov ter deljenih izkušenj. Kaj se vam zdi novo ali presenetljivo? So kakšna nasprotja ali neskladja med kvadranti? Kateri nepričakovani vzorci so se pokazali? Lahko vidite kaj (če že kaj) potrebujejo ljudje?

6. Čas za akcijo

Končno je za ustvarjalne posameznike in ustvarjalne ekipe pomembno, da ne zbirajo le idej, temveč tudi rezultate. Vedno lahko najdemo razloge, zakaj nismo uresničili planov. Vedno najdemo razlog, da plan preložimo. Prepogosto pustimo ideje v nekem zadnjem kotičku, dokler se ne izgubijo. Prelahko je popustiti opravkom, času in strahu. Ne pripravljaj se na delo. Začni. Vprašaj se, kaj lahko danes ti in kot ekipa naredite za uresničenje? Poišči pomoč. Vprašaj za kratek čas podpore in pomoči, da se zažene proces ustvarjanja. Včasih se splača postaviti omejitvev (Kelley in Kelley, 2013). Čeprav se zdi omejevanje nezdružljivo z ustvarjalnostjo, se moramo včasih omejiti. Večina bi namreč, v kolikor bi imeli možnost, izbrali več denarja, več članov ekipe in malo več časa ... Omejitvev lahko po drugi strani spodbudi akcijo, če smo jo pripravljeni sprejeti. Postavite si izziv – danes morate oblikovati novo idejo. Do konca tedna morate oblikovati ne le načrt – temveč projekt. Do konca meseca želite rezultate. Včasih je manj več. Režiser Botra Francis Ford Coppola se takole veseli omejitev: »Manjši kot je moj proračun za film, več lahko tvegam,« (Kelley in Kelley, 2013, str. 206).

Abeles, H. F., Hoffer, C. R. in Klotman, R. H. (1995). Foundations of music education. London: Schirmer Books.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organization. Research in Organizational Behavior, 10, 123–167.

Auyang. S. Y. Chance and the prepared mind in drug discovery. Creating Technology. Dostopno na spletu (23. 12. 2016): <http://www.creatingtechnology.org/biomed/chance.htm>

Balkin, A. (1991). What is creativity? What is it not? V: D. L. Hamann (ur.). Creativity in the Music Classroom (str. 35–42). Reston: Music Educators National Conference.

Dennis, A. R. in Williams, M. L. (2005). A meta-analysis of group size effects in electronic brainstorming: More heads are better than one. International Journal of e-Collaboration, 1, 24–42.

Ekvall, G., Arvonen, J., in Waldenström-Linbald, I. (1983). Creative organizational climate: Construction and validation of a measuring instrument (Report 2).

Stockholm, Sweden: The Swedish Council for Management and Organizational Behaviour.

Kelley, D. in Kelley, T. (2013). Creative confidence: unleashing the creative potential within us all. New York: Crown Business.

Kennedy, P. (2016). Inventology: how we dream up things that change the world. London: Bantam Press.

Kirton, M. J. (2003). Adaptation-Innovation in the context of diversity and change. New York: Routledge.

Larson, J. R., Jr. (2010). In Search of Synergy in Small Group Performance. New York: Psychology Press.

Levine, J. M. in Smith, E. R. (2013). Group cognition: collective information search and distribution. V: D. E. Carlston (ur.), The Oxford Handbook of Social Cognition. New York: Oxford University Press.

Matson J. (2016). Creativity, Innovation, and Change: CIC Mindset and Innovation toolbox. The Pennsylvania State University: Coursera. Dostopno na spletu (23. 12. 2016):

Mesmer-Magnus, J. R. in DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 94, 535–546.

Nijstad, B. A., Stroebe, W. in Lodewijkx, H. F. M. (2006). The illusion of group

productivity: A reduction of failures explanation. *European journal of Social Psychology*, 36, 31–48.

Osborn, A. F. (1953). *Applied Imagination*. Oxford, UK: Charles Scribner's.

Richards, R. (2007). *Everyday creativity and new views of human nature: Psychological, social, and spiritual perspectives*. Washington, DC: American Psychological Association.

Seelig, T. (2009). *What I wish I knew when I was 20: a crash course on making your place in the world*. San Francisco: HarperOne.

Simonton, K. (2004). *Creativity in science: change, logic, genius, and Zeitgeist*. Cambridge: Cambridge University Press.

Stangor, C. (2012). *Social groups in action and interaction*. New York: Psychology Press.

OPOLNOMOČENJE

Podpreti in ne podrediti

Špela Peterlin

1. *Mladi v svetu 4.0*

Kot mladinski delavci se vsakič znova soočamo z novimi generacijami mladih. Le ti prihajajo v naše organizacije z drugačnimi potrebami, željami in pričakovanji, kot so jih imele prejšnje. Ob tem se nemalo katera organizacija sooča s stisko, kako takšnim mladim ponuditi ustrezne programe in rešitve, ki jim bodo pomagale na njihovi poti in jih spodbudile k razvoju. Da lahko za mlade ustvarimo kvalitetne programe, jih moramo najprej spoznati. Vedeti kako se vedejo in zakaj, kaj jih zabava, česa se izogibajo, kaj so teme njihovih pogovorov, kaj jim predstavlja izziv, kaj je njihova cona udobja itd.

Ključno je raziskati tudi okolje, ki mlade obdaja in način kako nanje vpliva. V zadnjih letih je uporaba tehnologije (pametni telefoni itd.) močno vplivala na socialno mrežo posameznikov. Nastajajoča in razširjena socialna omrežja (Facebook, Tweeter, Instagram, etc.) mladim nudijo obilo možnosti, da se izražajo, raziskujejo kaj jih veseli in plečejo virtualno mrežo možnosti, povezav in priložnosti. Pa vendar, se marsikateri od njih ujame v varnost virtualne identitete in si ne upa resnično izraziti svojega potenciala tudi navzven. Pomembno se je zavedati, da nam svet 4.0 nudi priložnosti, ki jih lahko izkoristimo sebi v prid. To kar počnemo in kar nas veseli, je sedaj bolj kot kdajkoli, povsem na dosegu roke. Možnosti je nešteto, kot tudi ljudi, ki nas lahko ob tem podprejo. Zato je pomembno, da naš fokus usmerimo v delovanje ter potujemo proti tem, kar si želimo.

Paleta možnosti, ki jo dandanes imamo, je lahko čudovita priložnost za razvoj. V času, ko mladi odrasli iščejo svojo prvo zaposlitev, se lahko znajdejo ravno v fazi raziskovanja. Ta faza je lahko čudovito obdobje, ki nam pokaže, kaj si želimo in česa si ne. Pomembno ob tem pa je, da mlade spodbujamo k temu, da se premikajo ne glede na to, da morda še točno ne vedo kam. Strah pred negotovostjo in prihodnostjo jih lahko tako močno zakrči, da obstanejo na mestu in zaprejo polje raziskovanja in posledično razvoja.

Ravno neskončno število možnosti in informacij lahko posameznika bodisi motivira k akciji ali pa jih zakrči v iskanju njegove lastne poti. Zaveda se, da morda nima časa ali energije, da bi vse preizkusil, morda ima celo občutek, da v poplavi informacij ne zmore najti tisto, kar je najbolj primerno zanj. V takšni situaciji je pomembno posameznika pomiriti in mu pomagati, da povrne zaupanje v to, da se mu ni potrebno odločiti na silo, temveč s potrpežljivo odprtostjo ostati odprt za priložnost in raziskovanje ter radovednost.

1.1. *Zakaj potencial mladih spi?*

Marsikateri mladi v današnjem času, v sebi nosi potencial. Vsekakor je odvisno od njih na kakšen način bodo ta potencial raziskali in ga uporabili, pri tem pa ima lahko veliko vlogo tudi mladinski delavec in njegov pristop k temu, kako bo podprl ta speči potencial, ter jim ga pomagal najti. Obstaja veliko razlogov, zakaj svoj potencial v polnosti ne živimo. Bodisi so v nas močno aktivna določena prepričanja, ki zavirajo razvoj tega potenciala (primer: lahko smo dobri pisatelji, vendar smo ponotranjili prepričanje, da pisatelji nimajo denarja in

preživeti kot pisatelj, in se posledično sploh ne bomo lotili razvijanja svojega potenciala oz. ga izražati navzven). Veliko takšnih notranjih potencialov tako ostane le znotraj nas. Eden od »zaviralcev« delovanja potencialov so tudi strahovi. Da bi nam spodletelo ali pa celo da bi nam uspelo.

Zaviralci so tako notranji kot tudi zunanji. Pod zunanje tako imenovane »zaviralce« potenciala, bi lahko umestili družbene razmere (brezposelnost, prepričanja kako naj bi živeli in kakšnim standardom sledili), neprimerna socialna mreža ali premajhen krog ljudi, ki bi nas podpiral.

Eden izmed močnejših notranjih zaviralcev pa so strahovi. Le te so vsekakor povezani s prepričanji o tem, kako naj bi živeli svoje življenje, kaj se od nas pričakuje, kako naj bi se vedli, kaj pomeni za nas uspeh, kako se moramo vesti, da bomo sprejeti, kaj moramo v življenju početi, da bomo finančno varni in drugi. Včasih svoj potencial ne zmoremo videti, ker se preprosto ne cenimo dovolj in čutimo, da to kar imamo za dati svetu, ni dovolj dobro. Prepričanje, da nismo dovolj dobri, je močno povezan z zavedanjem naše lastne vrednosti. Ta notranji občutek se tako zrcali navzven in se nam pokaže vsakič, ko moramo svojemu času, delu ali produktu postaviti neko ceno, ali pa ga kako drugače ovrednotiti.

Bolj kot se bomo zavedali, kaj nas zavira, da bi živeli svoj potencial, bolj bomo pogumni v raziskovanju, kaj naš potencial sploh je, ter kako ga živeti.

Da bi posameznikov potencial lahko zaživel, je izjemno pomembno, da ima podporno okolje. To okolje je lahko sestavljeno iz bližnjih odnosov (prijateljski, družina, partnerski), kot tudi iz bolj »na razvoj usmerjenih« odnosov (poslovni partnerji, vzorniki, profesorji, ljudje s katerim nas povezujejo podobni interesi itd. Kot mladinski delavci lahko takšnim mladim predstavljamo ravno enega izmed njegovih članov podpornega okolja. Način, kako jim nudimo podporo, je ključnega pomena. Za vsakršno konstruktivno podporo pa je pomembno, da poznamo in razumemo potrebe posameznika, ki ga želimo »podpreti«, da izhajamo iz njega, da ga predhodno spoznamo in razumemo načine, na kakšen način se bo ta posameznik počutil sprejet in podprt na svoji poti.

Kot mladinski delavci se sprašujemo, kako spodbuditi potencial pri mladih. Lahko začnemo že s tem, da jim pomagamo krepiti njihovo lastno vero vase. Prvi korak vsekakor je, da mi sami prepoznamo njihov potencial. Bolj kot smo v stiku z njimi, lažje bomo začeli prepoznavati njihova »močna področja«. Le ta so mnogokrat povezana ravno z njihovimi hobiji, dejavnostmi, ki jih radi počnejo in so že razvili določene kompetence. Potencial posameznika pa se lahko skriva tudi na področjih, znotraj katerih še niso razvili določenih kompetenc. Močna področja so vezana tudi na osebne karakteristike.

Primer: Mateja se rada pogovarja. Nemalokrat se znajde v situaciji, ko ji ljudje povedo kaj jih teži in bremeni. Njena sposobnost poslušanja, ji lahko predstavlja potencial za delo z ljudmi, ranljivimi skupinami, žrtvami nasilja itd. ter s skupinami ljudi, kjer je pomembno empatično poslušanje, potrpežljivost in ustvarjanje varnega prostora.

Potencial torej ni nujno povezan le z našimi kompetencami. Temveč tudi z osebnostnimi lastnostmi. Takšne lastnosti so nam lahko postale tako samoumevne, da jih ne opazimo in jih posledično ne vidimo kot nekaj, iz česar bi lahko razvili določene kompetence ali uporabili pri svojem delu. Pomembno je torej, da smo kot mladinski delavci pozorni tudi na takšne (nekoliko bolj prikrite) lastnosti mladih, jih prepoznamo, ter jih izpostavimo.

Zavedajmo se, da je včasih dovolj že ena oseba, ki bo verjela v nas, da bomo počasi začeli tudi sami verjeti vase in videti potencial, ki ga morda vidijo drugi. Brez vere vase je težko uspeti, zato jo je pomembno krepiti in spodbujati.

2. Kako dandanes mladi gledajo na uspeh?

Zakaj je pomembno razumeti, kako mladi gledajo na uspeh? Da jih lahko ustrezno podpremo, jim pomagamo na poti do njihovega zelenega cilja in zadovoljevanja potreb po uspehu.

Ljudje doživljamo uspeh iz svojega lastnega koncepta, kaj za nas uspeh pomeni, ter vrednot, ki so za nas pomembne. Posledično je doseganje uspeha individualno načrtan kriterij, ki je stvar posameznika. Pa vendar ima na naše lastno dožemanje uspeha, velik vpliv tudi družba. Družbene norme ter socialna mreža namreč močno vplivata na naše dožemanje uspeha ali neuspeha. Individualno dožemanje uspeha in družbeno dožemanje uspeha/neuspeha, sta si lahko zelo podobna ali povsem različna.

Individualno dožemanje uspeha namreč temelji na subjektivnih prepričanjih in vrednotah. Te pa so lahko odklonske s strani družbenih norm in tega, kaj je socialno zaželeno. Bodisi iz vidika socialno zaželenih norm, torej kaj za družbo kot samo pomeni uspeh. Le te norme so povezane z vrednotami kot so finančna varnost, samostojnost, itd. Veliko mladih v obdobju 4.0 išče ravno to. Ločnico med subjektivnim in objektivnim oz. med seboj in drugimi, med lastnimi željami in potrebami, ter med potrebami in željami družbe. Lastne potrebe so lahko prikrite in v marsikaterem primeru, popolnoma zlite s socialno zaželenimi. V procesu ločevanja osebnega in socialnega, so izjemno pomembni »podporniki« oz posamezniki, ki so prisotni v posameznikovem življenju. Določeni uspehi so lahko izjemno subjektivni. Za nekoga je lahko uspeh že to, da ima službo in avto, za drugega je takšen vrste uspeh povsem brezpredmetni. Razlike se pojavljajo tudi zato, ker drugače vrednotimo uspeh, ker imamo drugačne potrebe in želje v zvezi z osebnim in poslovnim življenjem, ker se nahajamo na različnih obdobjih v življenju itd.

Dožemanje uspeha je lahko povezan tudi z notranjimi prepričanji, ki so bili v času odraščanja, močno prisotni v naši družini. Takšna prepričanja lahko prevzamemo tudi samo zavedajoč ali nezavedajoč se, da so del širšega sistema – družine, in posledično ne nujno povsem avtentično naša.

2.1. Razumevanje potreb mlade osebe

Kot obstajajo subjektivne percepcije dožemanja uspeha, tako ima tudi vsak

posameznik svoj način na katere podpira druge in se čuti podprtega. Včasih se mladi niti ne zavedajo, kakšen je ta način in nam posledično le to ne zmorejo neposredno izraziti. Ko vstopimo v stik z mlado osebo je pomembno, da jim prisluhnemo in jih s pravimi vprašanji odkrivamo njihove lastne odgovore. Na ta način jih spoznavamo in v jih začnemo prepoznavati tiste vrednote, ki so za njih pomembne. Za nekoga je lahko podpora povsem na fizični ravni – »zame nekaj konkretnega narediti«. Za nekoga drugega je podpora stvar emocionalnega občutka varnosti, vere, spodbude. Pomembno se je zavedati, da smo si v načinu dojemanja pomena podpore in potreb, ki jih povezujemo s tem, različni. Eden izmed načinov razumevanja in raziskovanja potreb mladih, je preko Maslowe hierarhije potreb. Za vsako izmed potreb lahko najdemo primerna vprašanja, preko katerih mladega usmerjamo v raziskovanje tega, kaj je zanj pomembno, ter kako se to v njegovem življenju kaže. Ko mlade sprašujemo o njegovih potrebah je pomembno, da za vsako izmed potreb izrazi določen primer. Ko iščemo primer iz svojega vsakdanjega življenja, namreč lažje razumemo v kakšnih situacijah nam je zadovoljevanje neke potrebe pomembno, s čim je potreba povezana in kako smo jo do sedaj zadovoljevali. Vzporedno s potrebami lahko raziskujemo tudi njihove lastne vrednote. Vrednostni sistem je namreč močno povezan z našimi potrebami. Primer: Če posameznik visoko vrednoti uspeh, bo tudi njegova potreba po tem, da uspe, visoko rangirana. V ozadju je lahko potreba po pripadnosti, po ugledu, po potrditvi itd. Takšen posameznik bo bil pripravljen narediti veliko za to, da bo v življenju uspešen, pa se morda nikdar ne bo zavedal, da preko ideje o uspehu v resnici zadovoljuje druge vrste potreb.

3. *Kaj je opolnomočenje*

Opolnomočenje = krepitev moči.

Že sama beseda »opolnomočenje« spominja na dve besedni zvezi : PO MOČ. To bi lahko interpretirali kot **pot, na kateri se vračamo v center svoje lastne moči**. Ta moč pa je povezana z našo avtentičnostjo, sposobnostmi, znanji, talenti, vero in zaupanjem vase, zavedanje svojih potencialov, pogumom slediti svoji poti itd. To je center, od koder lahko največ predamo drugim. Kjer se skriva naš potencial in darilo, ki ga lahko damo svetu.

Opolnomočenje ni metoda, temveč način pristopanja do mladih.

Termis besedo opolnomočenje definira kot »spodbujanje posameznikov, naj prevzamejo individualno odgovornost za izboljšanje načinov, na katere opravljajo svoje delo, s čimer bodo prispevali k doseganju organizacijskih ciljev«. (Prevzeto iz spletnega vira www.sazu.si)

Proces opolnomočenje pomeni v prvi vrsti prepoznati in se zanimati za potrebe, želje, prepričanja in način delovanja posameznika. Ko pridobimo dovolj informacij, lahko temu primerno podpremo njihov lastni proces in razvoj. Pomembno je, da v njihov proces ne vnašamo svojih lastnih prepričanj ali predpostavk, temveč, da prepustimo prisluhnemo posamezniku, aktivno poslušamo in držimo prostor njihovim procesom.

3.1. *Kdaj ga uporabiti?*

Ali je pristop opolnomočenja vedno primeren pristop? V kakšnih primerih ga uporabiti?

Ko mladi do nas ustvarijo neko zaupanje, bodo radi prišli k nam. Morda po nasvet ali le v našo družbo. Zaupanje je neizmerno pomemben faktor v procesu opolnomočenja. Če so naši uporabniki do nas ustvarili neko zaupanje, bo proces opolnomočenja močnejši in globlji. Zakaj? Ker oni že verjamejo v nas in če jim pokažemo, da tudi mi verjamemo v njih, jim lahko ta občutek resnično pomaga videti njihov lastni potencial. Bolj kot jih bomo spoznavali, lažje bomo prepoznali, »po kaj« se v resnici vračajo k nam. Morda na videz zgleda, kot da so neizmerno zadovoljni s programi, ki jih za njih pripravljamo, a morda je tisto, kar je veliko bolj pomembno, naš odnos, ki ga do njih gojimo, odprtost, da pridejo do nas, naša pozitivna naravnost ter sprejemanje.

Pristop opolnomočenja lahko uporabimo vsakič, ko smo v individualnem stiku z našim uporabnikom ter čutimo, da potrebujejo spodbudo, podporo ter oporo za nek nadaljnji korak. Da se uspejo premakniti od točke na kateri so, na točko na katero želijo priti.

Znotraj tega procesa je pomembno razumeti, kako se različni posamezniki soočamo s spremembami. Eden od načinov je, da si se skušamo premakniti stran od nečesa. Bodisi **stran od nečesa neprijetnega** ali nečesa, kar nam ne služi več. Drug način pa je, da se skušamo približati **k nečemu kar si želimo**. Mladi odrasli se ob koncu študija soočajo ravno s to spremembo v njihovem življenju. Končan študij jim daje možnost nove izbire poti. Ta izbira pa lahko za marsikoga predstavlja izjemno stresno situacijo, saj je njihova prihodnost nesigurna. Ne vedo kaj jih čaka in se bojijo prihodnosti. Ta nesigurnost lahko v nas vzbudi strah in dvom vase. Ravno ob takšnih prelomnih obdobjih je izjemno pomembno ob sebi imeti ljudi, ki so nam v oporo in razumejo v kakšni situaciji smo. Kot mladinski delavci bomo mlade srečevali ravno v obdobju »prehodov«. To so obdobja, ko smo soočeni z nečim novim, obdobja odločitev in prevzemanja odgovornosti zase in svoje življenje. S temi obdobji se vsak sooča po svoje. Pa vendar so lahko za marsikoga stresna kar pomeni, da so lahko močno dejavni tudi obrambni mehanizmi in načini soočanja s temi stresnimi situacijami. Ko doživljamo stres, na marsikatero situacijo gledamo drugače kot bi sicer. Lahko postanemo bolj ne sigurni in emocionalno manj stabilni. **Naša naloga kot mladinski delavci torej je, da mladim pomagamo vzpostaviti njihovo lastno ravnovesje, z našo stabilno prisotnostjo, odprtostjo za pogovor in podporo.**

Proces opolnomočenja je lahko vnaprej dogovorjen. V tem primeru se s posameznikom dogovorimo za uro individualnega srečanja, mu povemo koliko časa bo trajala, ter kaj lahko od nas pričakuje. V tem primeru je pomembno poudariti in povedati, da nismo strokovnjaki na področju terapije, da ne želimo svetovati ali reševati njihovih stisk. Temveč, da jim lahko ponudimo varen prostor, kjer bodo izrazilo to, kar želijo z nami podeliti. Poudariti moramo tudi, da bo to, kar bodo delili z nami ostalo med nami in, da smo zavezani etičnih

zaupnosti. Dogovorimo se za določen časovni okvir, kar udeležencem pomaga, da se znotraj zastavljene strukture počutijo varni.

Ali lahko pristop opolnomočenja uporabimo tudi v skupinskem delu? Seveda. Vsakič ko boste posameznike spodbujali, da sledijo notranjim željam in ciljem, jih na nek način opolnomočate.

Naj še enkrat poudarim, da je opolnomočenje način pristopanja do druge osebe. Ne gre se za metodo ali tehniko, temveč za našo lastno naravnost, ko smo v stiku z drugo osebo. Kaj ta naravnost od nas zahteva?

- Da smo odprti za poslušanje in opazovanje.
- Da zmoremo prepoznati pozitivne lastnosti pri nekemu in jih tudi poudariti.
- Da zmoremo prepoznati svoje lastno mnenje o nečem in v pogovoru ostanemo objektivni.
- Da iskreno verjamemo v potencial drugega in to šele takrat tudi poudarimo.
- Da jim damo občutek sprejetosti. (To pa lahko dosežemo le tako, da na njih gledamo preko lastnih predsodkov ali mnenj.) itd.

Pri procesu opolnomočenja moramo na posameznika gledati kot na nekoga, ki ima v sebi vse attribute, sposobnosti, znanja, lastnosti in predvsem moči, da lahko odgovorno stopa po svoji poti ter uresniči svoje potenciale.

Primer vaje, s katero lahko treniramo tovrstni pogled na posameznika:

*Posameznik se usede nasproti nas ter se udobno namesti. Prosimo ga, da nam začne pripovedovati o nekem problemu, s katerim se trenutno v življenju sooča. Naša naloga je, da ob poslušanju spreminjamo našo percepcijo te osebe. V prvem krogu na posameznika gledamo kot na nekoga, **ki je problem**. V drugi situaciji na posameznika gledamo kot na nekoga, ki ima problem, v tretji situaciji pa na nekoga, **ki ima vse odgovore zase, da najde pravo rešitev in reši svoj problem**. Ob tem opazujemo, kako se do njega vedemo v različnih pogledih, kakšne so naše misli in nebesedna komunikacija, kakšna vprašanja mu postavljamo in kaj si o njem mislimo. (Vir vaje: Coaching - Na rešitev usmerjen pristop; Rebolj, 2016)*

Tovrstna vaja je odličen primer tega, kaj opolnomočenje pomeni in kako moramo naravnati sami sebe, da lahko do njega sploh pride.

3.2. Kaj lahko z njim dosežemo?

Pri posamezniku želimo krepiti njihova močna področja, njihove potenciale, talente, sposobnosti znanja in jih usmerjati na področja, kjer bodo vsa ta področja lahko najbolje uporabili in izkoristili. Veliko mladih lahko po končani izobrazbi, izgubi občutek tega, »kaj znajo« in česa so sposobni. Ker so bili dolgo vpeti v izobraževalni sistem, morda tekom študija svoja teoretična znanja niso sprotno preverjali s praktičnimi. Spodbuditi jih želimo k temu, da začnejo svoj spekter znanj in sposobnosti gledati širše in ne le iz vidika izobrazbe. Mladi

velikokrat pozabijo, da so njihove ključne kompetence povezane z njihovimi osebnostnimi lastnostmi ter konkretnimi spretnostmi, ki so jih pridobili tekom različnih delavnih izkušenj in priložnosti. Naša naloga, kot njihovi spremljevalci torej je, da jim pomagamo prepoznati spekter teh znanj, talentov, sposobnosti, kompetenc itd., ter najti ustrezne kanale, preko katerih bodo le to lahko v polnosti izkoristili ter zaživali.

Opolnomočenje lahko deluje za mladega kot sidro, v raziskovanju njegove lastne poti. Ko imamo občutek, da nekdo verjame v nas in v nas vidi potencial, nam to lahko povrne vero vase in okrepi motivacijo za delovanje navzven. V nas vzbudi občutek lastne vrednosti, le ta pa je ključna pri doseganju rezultatov in premikanju iz cone udobja v cono učenja ter raziskovanja.

Opolnomočenje ni vezano na razvoj ene same notranje kvalitete. Če želimo živeti opolnomočeno življenje, se moramo odpreti osebnemu razvoju in razvijati v kompleksni luči (in ne samo na enem področju). Opolnomočenje ni cilj temveč način, kako lahko podpremo sami sebe ali drugega, da odgovorno stopi po poti svojega življenja.

Primer: *Miha se zaveda svojih potencialov in sledi temu, kar zaznava kot svoje kompetence, sposobnosti, znanja itd. Verjame v lasten uspeh in je notranje pomirjen svojo prihodnostjo. Zaveda se svojih močnih področij. Zna spodbuditi samega sebe in zaupa vase. Zaveda se svoje lastne vrednosti in predvsem tega, da je sam odgovoren za svoje življenje.*

3.3. Razlika med mentorstvom in načinom opolnomočenja

Mentor predaja naprej svoje lastno pridobljeno znanje. V procesu opolnomočenja ne predajamo svojih znanj, temveč želimo podpreti posameznika pri iskanju njemu lastnih odgovorov. Metode, ki so primerne pri procesu opolnomočenja, je »Coaching«. Preko metod coachinga lahko mlade podpremo in jim nudimo oporo na njihovem osebnem razvoju. V procesu coachinga postavljamo tako imenovana »močna vprašanja«. Z njimi dosežemo, da si posamezniki začnejo odgovarjati na ključna vprašanja, kateri odgovori jim bodo pomagala naprej proti zastavljenim ciljem. Ključno v procesu opolnomočenja s procesom coachinga je, da si posamezniki zastavijo cilje, katerim želijo slediti. Znotraj metode coachinga ne svetujemo, temveč odpiramo vrata v lastne vpoglede.

MOČNA VPRAŠANJA: So takšne vrste vprašanj, ki vabijo k celostnemu in premišljenemu odgovoru. So vprašanja, ki odpirajo premislek in vpogled v naše lastne percepcije, poglede, doživljanja, razumevanja in prepričanja. Obstaja neskončno tovrstnih vprašanj. Le ta so odvisna od posameznika, njegove situacije, njegovih lastnosti itd. S pravim vprašanjem lahko posamezniku pomagamo priti bližje odgovoru, ki ga je morda iskal že dlje časa.

Primer: *Kaj bi v življenju počel, če te nebi bilo strah? Kako se boš počutil, ko boš*

naslednji korak, ki ga lahko narediš, da se boš počutil zadovoljenega? itd.

3.4. Kaj je našprotje opolnomočenja?

Kako vemo, kdaj bomo nekoga opolnomočili in kdaj jim bomo svetovali jih trenirali ali jim bili mentorji?

Če boste imeli občutek, da morate posamezniku dati odgovor ali poiskati zanj primerno pot, potem prevzimate odgovornost za njegove lastne odločitve nase. Le to se v individualnem procesu kaj hitro zgodi. Potrebno se je zavedati, da so posamezniki v polnosti odgovorni za svoje odgovore in odločitve, ki jih bodo naredili na poti do svojih ciljev. Vse kar lahko naredimo mi je le to, da jim pomagamo najti več jasnosti in podpore na tej poti.

Posledično bodimo pozorni, da jim ne dajemo lastnih odgovorov ali sugeriramo le teh. Skušamo se izogibati lastnih mnenj in idej o temu, kaj bi naredili mi v njihovi situaciji kot tudi razreševati njihove notranje konflikte. Naša naloga ni niti to, da jim pomagamo razumeti njihove ovire, pač pa da držimo prostor njihovemu procesu.

Dvom, strahovi, slaba samopodoba, izguba občutka za lastno vrednost itd. lahko vpliva na to, da se posameznik ne počuti opolnomočen, pač pa izgubljen, zmeden, prestrašen, negotov, poln dvomov vase in posledično z velikim občutkom, da je obstal na mestu. V procesu opolnomočenja se bomo soočali s temi notranjimi mehanizmi, a naš namen ni, da jih spreminjamo, temveč le prepoznamo, ozavestimo in pomagamo posamezniku zopet osmisлити in uvideti njegove močne vidike.

3.5. Ali lahko merimo naš uspeh?

Težko bomo »izmerili« naš učinek ali vpliv, ki ga bomo imeli na posameznika. Izmeriti učinek niti ni namen opolnomočenja. Po vaši individualni uri ali srečanju, lahko posameznika še dodatno spremljate ali se dogovorite za metode, s katerimi se bo doma podpiral sam (glej poglavje 5.) Glede našega učinka je pomembno vedeti to, da se učinek lahko meri takrat, ko imamo zastavljene cilje oz. ko so le ti dovolj jasni. V našem primeru pa bomo imeli več opravka s posamezniki, katerih cilji morda niso tako močno izraženi in jasni.

Kaj bo definicija vajinega skupnega sodelovanja, lahko zastavite skupaj z posameznikom, ki bo prišel do vas. Kot smo omenjali zgoraj, je uspeh subjektivnega značaja in ga je možno tudi jasno opredeliti, na podlagi tega, kdaj se bo posameznik počutil zadovoljen. Morda se bo to zgodil v trenutku, ko bo njegov naslednji korak nekoliko bolj jasen.

Pomembno je, da si skušate kar čim hitreje zastaviti odgovor na vprašanje zakaj je nekdo prišel k vam. Morda vam to konkretno ne bo znal odgovoriti. Če mu boste postavljali prava vprašanja, pa bo tudi njemu postalo bolj jasno, kaj v resnici potrebuje od vas in od vajinega skupnega procesa.

Vajin skupni cilj procesa opolnomočenja lahko določita skupaj. Bodisi so to jasno definirani koraki za naprej, jasnost tega kakšne so njegove možnosti, izbira določenih korakov, konkretno začrtani cilji in zastavljena struktura, ki ji bo sledil itd.

4. *Metode in tehnike opolnomočenja*

Verjetno je eno najpomembnejših vidikov znotraj načel opolnomočenja to, da posameznika vidimo kot sposobnega, samostojnega in v polnosti odgovornega za svoje življenje. Na ta način zmoremo lažje objektivno pristopati do njega, videti njegove potenciale, ter jih spodbuditi na pravi način. Hkrati ostanemo empatični in altruistični.

Poznati principe Coachinga, je le ena izmed področji, ki nam lahko pomagajo, da postanemo »spremljevalec«, ki zmore opolnomočeno delovati.

V spodnjih vrsticah vam bomo predstavili metode, ki jih lahko uporabite pri svojem delu z mladimi in jih priredite posamezniku in njegovim potrebam.

4.1. *Časovnica:*

Namen: Namen te metode je, da se posameznik vživi v različne korake, ki ga vodijo na poti do cilja, jih izpostavi in si jih razjasni.

Pri metodi časovnice uporabljamo prostor ter zavedanje telesa kot ključni element za raziskovanje posameznikovih notranjih stanj. Seznanimo ga s časovnim trakom, ki ga bodisi narišemo na tla v prostoru ali pa uporabnika pozovemo, da si ga predstavlja. Povemo mu, da je to časovnica, ki predstavlja njegovo sedanje stanje, na koncu časovnice pa je cilj, ki ga je predhodno zastavil in si ga želi doseči. Nato ga prosimo, da zapre oči in se postavi v situacijo v kateri se trenutno nahaja. Spodbudimo ga, da z zaprtimi očmi opiše situacijo v kateri se nahaja in občutke, ki se ob tem porajajo. Nato ga vprašamo kateri je korak, ki ga mora narediti, da se bo po časovnici lahko premaknil naprej proti svojemu cilju. Ko posameznik naredi ta korak, se zopet ustavimo ter raziskujemo njegove občutke, potrebe, telesna stanja in emocije. Raziskujemo kaj se je v njem spremenilo in kako to vpliva na doseganje njegovega cilja.

Tako nadaljujemo z naslednjimi koraki, dokler ne pridemo do cilja. Pomembno se je zavedati, da včasih uporabniki ne bodo zmogli narediti koraka naprej, saj se na poti doseganja ciljev vsi soočamo z določenimi »ovirami«. Le te so lahko povsem psihološke ali pa fizične (npr. ne morem se preseliti ker nimam denarja). Če posameznik ne zmore narediti koraka naprej je pomembno, da ga v to ne silimo. Lahko mu pomagamo ozavestiti situacijo v kateri se nahaja, jo sprejeti in razumeti njegove možnosti v dani situaciji, se soočiti z emocijami ter videti možne rešitve.

4.2. *4 štoli:*

Namen: Ta metoda se uporablja v situaciji, ko so posamezniki razpeti med več možnostmi, ter se ne morejo odločiti kam naj bi se premaknili naprej. Metoda

jim pomaga prepoznati različne možnosti, ki jih imajo in se vživeti v občutke ob izbiri danih možnosti.

Postavitev prostora: V prostor postavimo 4 stole v obliki kvadrata. Vsak od stolov predstavlja enega izmed kotov v tem kvadratu.

Posameznika povabimo, da se usede na enega izmed stolov. Tam opiše svojo trenutno situacijo v kateri se nahaja, ter občutke v tej situaciji. Povabimo ga k razmišljanju, da si predstavlja kako bi bilo, če bi uvedel neko spremembo ter kako bi lahko bilo drugače, če bi se ta situacija spremenila. Nato ga povabimo, da se usede na sosednji stol, ki je trenutno nasproti njega. Na tem stolu doživlja to konkretno spremembo, ki jo je želel uvesti. Povprašamo ga o njegovem počutju, občutkih, telesnem stanju sedaj, ko se je situacija spremenila. Nasprotni stol torej predstavlja popolno nasprotje situacije v kateri se posamezniki trenutno nahajajo.

Nato povabimo posameznika, da se usede na enega izmed stolov, levo ali desno od stola na katerem sedi. Ta stol predstavlja vmesno možnost. Če ne izberemo ne eno ali drugo pot, kakšna je vmesna možnost s katero smo še vseeno pomirjeni. Posameznik je na tej fazi spodbujan, da razmišlja s čim lahko upravlja in na kakšen način lahko najde vmesno možnost, kaj mu bo ta prinesla.

Zadnji prazen stol predstavlja eno izmed možnosti, ki trenutno še ni vidna, pa bi bila vseeno mogoča. Posamezniku dovolimo, da jo sam definira in razišče, v kolikor je to potrebno.

Primer: *Martina se je nezadovoljna s trenutno službo. Pa vendar se boji, da bo brez nje brez finančne varnosti. Sprememba, ki bi jo lahko uvedla torej je, da pusti službo. Ko se usede na nasprotni stol opiše svoje občutke. Pove, da ima sedaj ogromno prostega časa, da lahko raziskuje svoje hobije, se sprehaja v svojim psom in da ima občutek, da je srečnejša. Vseeno se počuti negotova glede svoje finančne situacije in to ji predstavlja nekoliko stresa. Ko se Martina usede na levi stol (ali desni), ugotovi, da lahko ostane v svoji sedanjí službi in hkrati išče novo, se zanima za svoje hobije in raziskuje svoje možnosti.*

Zgoraj opisani metodi sta zgolj primera, na kakšen način lahko mlade spodbudimo k razmišljanju in uveljavljanju sprememb ter korakov, ter jim ob tem s konkretnimi vprašanji ponujamo možnosti raziskovanja.

4.3. Načrt samoizobraževanja

Veliko mladih ima problem s tem, da se njihov fokus hitro spreminja. Eden izmed razlogov je lahko ta, da je tempo življenja hiter in ponuja veliko možnosti, ki so jim na voljo za raziskovanje (Npr. bi se rad udeležil izobraževanj in delavnic, pa nima časa za vse).

Mladega lahko spodbudimo, da zase naredi načrt samoizobraževanja. Ta metoda je predvsem primerna za posameznike, ki močno potrebujejo strukturo, saj so brez nje izgubljeni in se hitro premislijo, njihova pozornost je razpršena in

težko zberejo dovolj motivacije, da bi kakšno stvar dokončali. Posledično jim ostaja veliko stvari nedokončanih, kljub temu, da so izjemno aktivni. Metoda je primerna tudi za vnašanja več jasnosti v to, kar si posameznik želi, kaj ga veseli in kaj lahko naredi, da bo k temu strmel. Spodbuja akcijski pristop in prevzemanje odgovornosti za posameznikov lasten razvoj, ter preverja njegovo učinkovitost.

Posameznik znotraj načrta opredeli:

- Cilj samoizobraževanja : na tej točki si posameznik odgovarja na vprašanje zakaj ter kaj. Zakaj se nanaša na vzroke za izbiro določene poti samoizobraževanja). Pri odgovarjanju na vprašanje kaj pa posameznik določi konkretna področja na katerih se želi izobraževati ali ga raziskovati.
- Roki : poda konkretne časovna področja, znotraj katerih bo sledil svojim ciljem.

4.4. Strategije načrtovanja

Ko enkrat posameznik že izoblikuje svoje cilje, je ena izmed metod, ki spodbuja akcijsko načrtovanje, P.A.T.H (Planning Alternative Tomorrows With Hope). Uporabniku ponuja strukturiran obrazec, s katerim si lahko pomaga osmisлити svoj akcijski načrt, ter sledi korakom, ki ga peljejo do izpolnitve cilja.

Koraki:

1. Oprelitev sanj.
2. Jasna določitev cilja.
3. Trenutna situacija (posameznik opiše kje se trenutno nahaja glede na svoje sanje in cilj, ki si ga je zastavil).
4. Kateri ljudje mi lahko pomagajo (kateri so tisti posamezniki, ki me na moji poti lahko podprejo, spodbujajo, mi predajo pomembno znanje, itd.).
5. Kaj me bo ohranjalo osredotočenega na cilj.
6. Kateri so moji prvi koraki.
7. Kaj konkretno bom naredil v naslednjem mesecu.
8. Strategija za naslednje 3 mesece.

5. Kaj lahko naredimo kot mladinski delavci?

- **Začnimo ločevati med našo lastno interpretacijo in opazovanjem situacije**
Ena izmed ključnih stvari, ki jih kot mladinski delavec lahko naredimo sami pri sebi je, da se naučimo ločevati med našo lastno interpretacijo dogodkov in opazovanjem dane situacije. Kadar skušamo razumeti našega uporabnika in izhajamo iz svojih lastnih predpostavk, lahko namesto realne situacije, ki je pred nami, pred seboj vidimo lastno projekcijo dane situacije. To pomeni, da zaradi naših lastnih izkušenj, vrednot, znanj itd. interpretiramo dano situacijo na podlagi vseh teh aktivnih notranjih mehanizmov. Posledično lahko situacijo vidimo subjektivno in ne objektivno. Temu se lahko izognemo tako, da našega uporabnika povprašamo o tem, če nekaj prav razumemo. S tem se izognemo posploševanju odgovorov ter pridobivamo na posameznikovem zaupanju v nas.

- **Smo pozorni na posameznikova »močna področja«**
To so področja, kjer ocenjujemo, da je nekdo dober in da lahko postane še boljši, če bo to področje začel razvijati. Le ta področja se lahko nanašajo na konkretna znanja, lahko pa se nanašajo na osebnostne značilnosti.
- **Držati prostor**
Empatično prisluhniti ter slišati njihovo stisko, želje, potrebe itd. Omogočiti varen prostor, kjer se bodo počutili sprejeti in ne sojeni, ne glede na to, kaj izražajo. Jim dati dovolj prostora, da na svoj lasten način izrazijo, kar se jim dogaja.
- **Spodbujati in verjeti vanje**
Jim izraziti, da v jih verjamemo, ter da verjamemo, da bodo zmogli. Včasih je že to dovolj, da pri nekemu vzbudimo dodatno notranjo motivacijo k akciji in proaktivnosti. Lahko je delček manjkajoče sestavljanke, da tudi sami začno verjeti vase.
- **Motivirati k akciji**
Marsikateri mladi so izjemno aktivni. Do nas pa bodo pristopali tudi tisti, ki ne znajo najti pravih korakov naprej na svoji poti. Naša naloga ni, da poznamo kakšni so njihovi koraki, ki jih morajo narediti, saj to vedo le oni sami. Lahko pa jih spodbujamo na tej poti k temu, da ostajajo aktivni, dejavni in proaktivni. Proaktivnost pomeni, da iščejo možnosti kjer lahko aktivno participirajo.
- **Jih zaznavamo celostno**
Se zavedamo, da je vsak posameznik unikaten in celosten. Ko začnemo prepoznavati njihove kompetence in to povežemo z njihovimi osebnostnimi lastnostmi, lahko lažje uvidimo področja delovanja, na katerih bi bil lahko ta posameznik uspešen in ga posledično tja tudi usmerimo. Najboljše je, če se takšnega raziskovanja lotimo skupaj z njim. Obstaja mnogo brezplačnih in dostopnih psiholoških vprašalnikov, ki lahko posamezniku pomagajo pri odkrivanju njegovega značaja. V kolikor nismo pristaši takšnih metod, lahko uporabimo metode neformalnega izobraževanja (viharjenje možganov, diskusija, igra vlog, simulacije, reflektiranje preko izraznih kartic (Dixit kartice), ustvariti grafične podobe za izražanje itd.)



KAKO VZDRŽEVATI MOTIVACIJO CILJNE SKUPINE NA DALJAVO IN SKOZI ČAS?

Dinamika skupine, ko nismo skupaj



Urška Slana

Skupine danes pogosto niso takšne narave, da bi člani bivali skupaj in se zato lahko pogosto videvali. V različnih formalnih in neformalnih izobraževalnih procesih vključno s poljem mladinskega dela se pogosto pokaže želja in potreba, da bi skupaj preživel časa, a to vedno ni mogoče. Skupina vrstnikov je že vseskozi zgodovino psihologije, sociologije in antropologije prepoznana kot eno izmed najmočnejših orodij za razvoj mladega človeka in podpora pri spopadanju z razvojnimi nalogami v obdobju mladosti. To se ni spremenilo. Mladi danes še vedno potrebujejo skupine, ki jim pripadajo, v katerih se učijo sodelovati, reševati konflikte, raziskujejo svojo identiteto in brusijo svoje kompetence. Kako naj kot mladinski delavci pomagamo mladim premostiti to, da mladi skupine sicer močno potrebujejo, ampak da preprosto nimajo dovolj časa in priložnosti, da bi bili skupaj, da bi se skupaj družili, spoznavali, načrtovali, organizirali, izvajali, skupaj delali, jedli, živeli in se tako spoznali in povezali med seboj?

1. Mladost, mladinsko delo in skupine mladih

V sodobnem razumevanju je mladost obdobje med otroštvom in odraslostjo. Do osemnajstega stoletja obdobje mladosti (adolescence) ni bilo ločeno od pojmovanja otroštva: otroke so že okrog šestega ali sedmega leta jemali kot odrasle in jim pripisovali pravice in dolžnosti le-teh. Konec 18. in na začetku 19. stoletja pa se je v tako imenovanem zahodnem svetu pojavila misel, da je mladost posebno formativno obdobje, ločeno od otroštva, in da to obdobje zelo pomembno vpliva na nadaljnje življenje in delo posameznika v odrasli dobi. To razumevanje se je najprej pojavilo v tistih družbah, ki so poudarjale pomen individualnosti in kjer mesto posameznika oziroma posameznice ni bilo že vnaprej določeno, predvsem v Evropi in Združenih državah Amerike. (Gillis, 1999)

Vzporedno z oblikovanjem ideje, da je mladost ločeno obdobje odraščanja, so se pojavile prve oblike mladinskega dela. Mladinsko delo je že od vsega začetka element skupine vrstnikov, v kateri se mladi družijo in razvijajo, postavljalo v središče svojega delovanja. V Nemčiji so se na primer pojavili prvi javni prostori, namenjeni zbiranju mladih, kjer so se mladi brez nadzora in sodelovanja odraslih srečevali in izvajali različne aktivnosti. V Veliki Britaniji so se pojavile pol formalne »nedeljske šole« za mlade delavce, ki so delovale v okviru cerkvenih organizacij, in na temelju te tradicije je bila 1844 ustanovljena ena izmed prvih mladinskih organizacij, še danes prepoznaven YMCA. Iz iste države izhaja še ena znana oblika mladinskega dela, skavtstvo, ki se je prav tako pojavilo v začetku 19. stoletja, in je v do tedaj znane oblike mladinskega dela vneslo idejo, da tovrstno delo z mladimi ni samo sebi namen, ampak da gre za pomembno pripravo in učenje za nadaljnje življenje, in da so majhne skupine najmočnejše orodje za doseg teh ciljev. V Belgiji so se pojavile prve študentske organizacije, ki so jih vodili mladi sami, pripravljali različne (predvsem izobraževalne) dejavnosti, oblikovali svoja pravila, izbirali svoje predstavnike ipd. Tudi v drugih evropskih državah so se začele pojavljati različne oblike dela z mladimi in počasi se je oblikovala podlaga za to, kar danes imenujemo mladinsko delo. (Mikolič, v Naterer, 2015)

Izraz »mladinsko delo« se prvič pojavi v dvajsetih letih prejšnjega stoletja. Ker

enotne definicije. Svet Evrope na primer opredeljuje mladinsko delo kot »za-vestno (načrtno) izobraževalno delo z mladimi, ki ima značilnosti prostovoljnih aktivnosti, s ciljem aktivnega državljanstva mladih, in ki promovira vključevanje mladih v družbo.« Kljub različnim opredelitvam, različnim usmeritvam, različnim zakonskim ureditvam pa ima neformalno delo z mladimi običajno nekaj skupnih točk: usmerjeno je v rast in razvoj mladih skozi ponujeno učno izkušnjo neformalnega izobraževanja, poudarja aktivnost in participacijo mladih ter je načrtno in načrtovano. Gre za prostovoljno dejavnost, ki jo pretežno izvajajo mladinske organizacije. Vključeni mladi večinoma razvijejo pripadnost organizaciji kot celoti, pripadnost skupini vrstnikov, s katerimi se srečujejo v kontekstu mladinskega dela, in odnos zaupanja z mladinskimi delavci, ki so profesionalni ali prostovoljski strokovnjaki na tem področju (Mikolič, v Naterer, 2015).

Z različnimi tradicijami mladinskega dela so se oblikovale tudi zelo različne skupine mladih, ki jih naslavlja posamezni programi. Te skupine so lahko majhne ali velike, stalne ali prehodnega značaja, zaprtega ali odprtega tipa, njihovo delovanje je lahko kratkotrajno ali dolgoročno, mladi jih včasih oblikujejo sami, drugič pa so zbrane in oblikovanje od zgoraj, na podlagi geografske pripadnosti, interesa, prijavnice, zunanjih dejavnikov. Lahko so formalizirane, polformalne ali povsem neformalne. Lahko so priložnostno zbrane ali načrtno oblikovane. Imajo različne namene, cilje, vsebinske poudarke, metodologijo dela. Vsaka mladinska organizacija, vsak mladinski program ima svoje predpostavke in prepričanja, kakšne vrste skupina naj bi mladim, ki jim služijo, kar najbolj pomagala pri doseganju zelenih učnih in razvojnih učinkov organizacije. To je lahko športni klub, ki razvija disciplino in tehnične veščine; lahko gre za skavtski ali taborniški vod, ki razvija samostojnost, sodelovanje in ustvarjalnost skozi stik z naravo in pustolovščine ali pa za projektno skupino mladih, ki se odpravlja na mednarodno mladinsko srečanje s skupino iz druge države. Morda je skupina prijateljev s podobnimi interesi ustanovila društvo ali pa je iz mladinske projektna skupine nastalo mlado, perspektivno, inovativno podjetje. Skupine mladih v kontekstu mladinskega dela so lahko najrazličnejše, skoraj vse pa odgovarjajo na nekaj temeljnih človeških potreb: potrebo po povezanosti, sprejetosti, zabavi in ustvarjanju, ter na osnovno poslanstvo mladinskega dela, ki je zelo poenostavljeno rečeno ustvarjanje okolja, kjer mladi na njim privlačen način pridobivajo kompetence za vključevanje v družbo in za samostojno življenje.

2. Pojav sodobnega časa: Spletne skupnosti mladih

Mladi seveda nikoli v zgodovini, odkar se je prvič opredelil pojem mladosti, niso vstopali zgolj v organizirane oblike vrstniških skupin v okviru mladinskega dela. Vedno so v polju svoje zasebnosti, svojih čisto osebnih življenj oblikovali tudi neformalne prijateljske in interesne skupine, nekatere stalne in druge prehodne, priložnostne.

Konec prejšnjega in v začetku tega stoletja pa se je z razvojem svetovnega spleta pričel zanimiv pojav: spletne skupnosti mladih ljudi, ki so združevale prijatelje in znance iz resničnega življenja še na drugem mediju ter hkrati in močno tudi presegale te meje in povezovala mlade z vrstniki iz vsega sveta. Spletne skupnosti seveda niso združevale zgolj mladih, ampak najrazličnejše profile prebivalstva, a mladi so bili med prvimi, ki so posvojili ta nov medij za

povezovanje in spoznavanje.

Nekateri mladinski delavci se morda še spomnite IRC-a: spletnega klepeta preko kanalov in spletnih klepetalnic, v katerih so mladi poglobljali svoja poznanstva in vzpostavljali nova. Nekateri uporabniki so vzpostavili redne stike, in marsikatero na spletu nastalo prijateljstvo se je preselilo tudi v resnično življenje, še več pa jih je seveda ostalo pri spletnih stikih, ki so se kasneje pogosto porazgubili. Poleg klepetov ena na ena so se na IRC-u povezovale tudi skupine znancev, naključnih uporabnikov in uporabnikov s skupnimi interesi.

Drug zanimiv primer spletnih skupnosti mladih je nastal v času razvoja blogov, spletnih dnevnikov. Bloggerji so bili sprva usmerjeni v na prvi pogled samotno dejavnost, izražanje lastnih misli v obliki spletnega dnevnika, kmalu pa so se začeli povezovati v skupnosti glede na stične točke, na primer skupne teme, starost in izkušnje piscev. Podobna kultura se danes vzpostavlja med vlogerji, ki za svoj medij izražanja izbirajo video posnetke, ki jih objavljajo na **You Tube** ali podobnih platformah. Če podrobneje pogledamo skupino vlogerjev, ki se ukvarjajo s podobnimi področji in vsebinami, med njimi hitro odkrijemo povezave, poznanstva, sodelovanja in skupne projekte.

Zanimiva vrsta spletnih skupnosti je nastala s pojavom forumov. Na forumih so se uporabniki združevali glede na osebne interese in debatirali o vprašanjih, ki so jih zanimala. V Sloveniji so bili v različnih obdobjih popularni na primer tehnološki forumi, starševski forumi, forumi za mlade ipd. Uporabniki forumov se običajno delijo na redne uporabnike, ki tvorijo jedro forumske skupnosti, redno komunicirajo in objavljajo na forumih, in se med seboj skozi čas precej dobro spoznajo, najdejo medsebojne povezave in skupne interese, nekateri se morda celo spoznajo v živo, ter iz večjega števila priložnostnih uporabnikov, ki so manj aktivni in komentirajo le občasno.

Z razvojem socialnih omrežij so mladi dobili še en ventil za izražanje sebe in za povezovanje med seboj. Danes skoraj ni mladega človeka, ki danes ne bi imel uporabniškega računa na vsaj enem socialnem omrežju, kot je **Facebook**, **Twitter**, **Instagram**, **Pinterest**, ki ne bi bil vključen v kakšno **Facebook** skupino, morda v skupnost igralcev katere od virtualnih iger, v skupinski klepet ali **Snapchat** skupino.

Zanimivo je, da spletne skupnosti kljub velikosti in relativni anonimnosti v določenih elementih sledijo značilnostim skupin, ki jih mladi (pravzaprav ljudje nasploh) vzpostavljamo v resničnem življenju. Tudi v spletnih skupinah se oblikujejo skupinske norme, pogosto nenapisana in neizražena pravila komuniciranja, interne skupinske šale, pričakovanja, oblikujejo se vloge v skupini, izoblikuje se namen in včasih celo konkretni cilji skupine, vzniknejo konflikti, povezave med člani in podpora članom.

Za mladinsko delo so spletne skupnosti, v katere se vključujejo mladi, zanimive z dveh vidikov: ker pomenijo za mladinske organizacije kanal za komunikacijo in informiranje mladih, ki so ga mladi vajeni in ga pogosto že uporabljajo, in ker za mlade pomenijo stik z orodji za spletno sodelovanje v skupinah, ki postaja vse pogostejše orodje za skupinsko delo tako v poslovnem svetu, delno pa

va na veljavi tudi v polju mladinskega dela.

2.1. *Internet ljudi in internet stvari*

Zgodovino svetovnega spletnega omrežja, ki je v poznih osemdesetih letih prejšnjega stoletja nadgradil pojav elektronskih računalnikov, lahko v grobem razdelimo na več značilnih obdobj (Gilmore, 2014). Vsako je prineslo spremembe pri prenosu informacij, beleženju in dostopu do vsebin in znanj in do neke mere preoblikovalo neformalne medosebne odnose med ljudmi, poslovne priložnosti in poslovne modele, formalno izobraževanje in tudi pristope v mladinskem delu. Trenutno se nahajamo na zanimivem prehodu med tako imenovanima obdobjema »interneta ljudi« in »interneta stvari«. Da bi lažje razumeli, kako razumeti, spremljati in voditi skupine mladih danes, ko velik delež komunikacije, povezovanja, gradnje odnosov, sodelovanja poteka v spletnem kontekstu, si najprej oglejmo nekaj primerov sprememb, ki jih je v življenja mladih in v polje mladinskega dela vnesel tehnološki razvoj.



Slika1: Razvoj interneta

Internet dokumentov je s pojavom spletnih strani, e-knjžnic in spletnih zbirk datotek spremenil način širjenja in dostopanja do informacij. Pretok vsebin se je v veliki meri prenesel na e-pošto.

Mladi so hitro posvojili novo tehnologijo in jo sprva uporabljali predvsem za igre, programiranje v prvih računalniških jezikih in delno tudi za šolsko delo. Začeli so se povezovati v skupine igralcev video in računalniških iger, pojavili so se prvi pomisleki o škodljivosti računalnikov za mlade, saj naj bi mladi čas, ki so ga preživeli za računalniki, toliko manj preživljali v gibanju, naravi in družbi družine in vrstnikov.

Mladinske organizacije so z razvojem interneta dokumentov postopoma dobile lažji in večji dostop do gradiva, literature, informacij o finančnih sredstvih, idej in predlogov za delo z mladimi, razvile so svoje spletne strani, kar je postopoma postal eden od zdaj morda najpogostejše uporabljenih načinov promocije in informiranja s strani mladinskih organizacij.

Internet denarja je z razvojem e-nakupovanja, e-bančništvo in e-borze postopoma spremenil kulturo osebnih in poslovnih financ. Delež gotovinskega poslovanja z denarjem se je zmanjšal tako v polju osebnih kot poslovnih financ, povečuje se delež spletnega nakupovanja, še posebej za dobrine, kot so potovanja, knjige, oblačila, tehnologija, pohištvo in pripomočki za dom, plačevanje računov.

Od vseh sprememb interneta je imela morda ta sprva najmanj neposreden učinek na mlade, ki niso imeli veliko denarja in ne bančnih računov, da bi se množično vključili v spletno nakupovanje, spletno delničarstvo ali e-bančništvo. Seveda pa se je tudi mladim spremenilo doživljanje dosegljivosti in dostopnosti določenih dobrin. Mladinskim organizacijam na prvi pogled internet denarja ni prinesel blaznih novosti, saj so vendar spadale v neprofitni sektor, ki se jih potrošniška miselnost le malo tiče... a ni bilo dolgo tako. Majhne, a pomembne spremembe na polju bančništva so postopoma standardizirale finančno poslovanje organizacij, tudi mladinskih, povečale transparentnost, drastično povečale delež negotovinskega poslovanja v primerjavi z gotovinskim in v veliki meri formalizirale finance, s tem pa pogosto tudi strukturo mladinskih organizacij.

Internet aplikacij ali tako imenovan splet 2.0 je s pojavom mobilne tehnologije, aplikacij, spletnih dnevnikov, sodelovalnega pisanja spletnih strani in dokumentov in drugih orodij uporabnikom omogočil še več interakcije in sodelovanja ter spremenil položaj uporabnikov iz pasivnih brskajočih po zanje pripravljenih vsebinah v aktivne soustvarjalce vsebin v spletni skupnosti.

Mladi so bili spet ena izmed tistih družbenih skupin, ki je med prvimi pokazala zanimanje za nove tehnologije in nove načine povezovanja, ki so jih prinesle leto. Mladi so pograbili priložnost za soustvarjanje vsebin, tistih resnih in malce manj resnih. Med manj prijetne stranske pojave tega obdobja spada porast spletnega medvrstniškega nasilja (cyberbullying), saj so dobili mladi priložnost na preprost način soustvarjati spletne vsebine z le malo nadzora nad tem, kaj pravzaprav počnejo.

Na drugi strani pa so mladinske organizacije lahko izkoristile splet 2.0 za svoje potrebe: mladi so se lahko vse bolj vključevali v procese odločanja in aktivnega soustvarjanja mladinskih organizacij, in hkrati s tehnologijo se je spreminjala tudi kultura pogleda na uporabnika storitev, ne le na trgu, ampak tudi v polju mladinskega dela. Aktivna participacija mladih pri sooblikovanju programov in procesov v mladinskem delu je postal eden izmed najbolj iskanih elementov mladinskega dela. Vodenje skupin mladih je tako vsebinsko zaznamoval vse večji premik k moderiranju skupin, podpiranju, fasilitiranju. Vloga mladinskega delavca se je vse bolj definirala kot vloga spremljevalca, ki ne izvaja nujno vnaprej pripravljenih in »od zgoraj« načrtovanih aktivnosti za mlade, pač pa vloga nekoga, ki podpira mlade pri razvijanju in uresničevanju njihovih lastnih idej (ta zamisel v mladinskem delu seveda nikakor ni bila nova, pojavi se že v samih začetkih mladinskega dela, na primer pri opisih vloge skavtskih voditeljev, a v tem obdobju je spet izrazito stopila v ospredje).

Internet ljudi zaznamujejo socialna omrežja, kot so Facebook, Twitter, Instagram ipd., masovna uporaba mobilne tehnologije ter pojav osebne »nosljive tehnologije« (Harrop & Das, 2014). Spletna tehnologija je postala pomembno orodje za načrtovanje in upravljanje osebnega in poslovnega življenja, sodelovanje in povezovanje s soljudmi.

Internet ljudi je pustil izjemen pečat na dinamiki medčloveških odnosov. Spletne skupnosti, ki so se razvile v tem obdobju, tako imenovana socialna omrežja, so se razvile kot živi organizmi, ki imajo svoje značilnosti, svoja pravila,

nitosti delovanja... a v jedru še vedno odgovarjajo na nekaj temeljnih človeških potreb po bližini, povezovanju, socialnem priznanju, izražanju, ustvarjanju. Omogočajo komunikacijo in vzpostavljane medosebnih povezav, ki premostijo ovire, ki so jih nekoč predstavljale geografske razdalje (omrežen je že ogromen delež Zemljine površine), časovne ovire (komunikacija ne poteka nujno istočasno, ampak veliko pogosteje asinhrono), zdravstvene ovire (pripomočki za invalidne osebe), presegla so celo nekaj omejitev izključno pisne komunikacije (uporaba emotikonov in slik, kratka sporočila, okrajšave ipd.), jezikovne ovire (spletni prevajalniki).

Socialna omrežja so mladim ponudila tudi zanimive rešitve za razvojne naloge, ki so značilne za obdobje odraščanja. Tipičen tak primer je raziskovanje in oblikovanje identitete. Prvi element je virtualna persona, s katero se mlad človek predstavlja na socialnih omrežjih. Ta osebnost je nekakšna kombinacija pravega jaza, javne podobe, ki jo želi mladostnik projicirati navzven, in idealizirane podobe, ki si jo želi v tistem trenutku razviti. Te podobe o sebi ne predstavlja zgolj z oblikovanjem svojega profila na socialnih omrežjih, pač pa jo utrdi ali redefinira z vsako objavo, spremembo, sporočilom. S svojo identiteto lahko tako eksperimentira na način, ki ga večina mladostnikov doživlja kot mnogo bolj varnega in neogrožujočega kot eksperimentiranje z identiteto v resničnem življenju. Na socialnih omrežjih so mladi bolj pripravljeni objaviti precej bolj skrajna stališča in zasebne informacije kot bi jih sicer izražali v odnosih v živo. Po drugi strani pa imajo mladi zaradi socialnih omrežij in dostopnosti informacij tudi veliko večji spekter potencialnih identifikacijskih modelov, torej oseb, ki bi jim bili morda radi podobni, pa čeprav za le kratko obdobje, kot bi jih morda imeli v svojem neposrednem okolju.

Internet stvari povezuje ogromne količine najrazličnejših naprav, ki »komunicirajo« z ljudmi, med seboj in z raznimi aplikacijami. Prinaša nove priložnosti, saj si pomena vseh virtualnih povezav na naše življenje niti ne znamo predstavljati, ter hkrati nove izzive, kot so varnost informacij ali obvladovanje ogromne količine podatkov. Širokopasovni internet postaja dostopen vse več uporabnikom in vedno več je naprav, ki omogočajo wi-fi povezljivost: od računalnikov, pametnih telefonov in tablic do avtomobilov, reaktivnih letal, televizorjev, pralnih strojev, hladilnikov, pečic, industrijskih strojev, športnih pripomočkov: "vse, kar je lahko povezano, bo povezano". Strokovnjaki ocenjujejo (Gartner, 2013), da bo do leta 2020 na splet povezanih več kot 26 milijard naprav.

Kaj bo to pomenilo za mlade, mladinske organizacije in mladinsko delo?

2.2. *Mladinsko delo in skupine v spletnem okolju*

Sposobnost dela v skupini je ena izmed temeljnih veščin, potrebnih za učinkovito vključevanje v družbo, predvsem v svet dela. Ta veščina je tako pomembna, da se je že od otroštva učimo skozi spontano igro in druženje, v medosebnih odnosih, v procesih formalnega izobraževanja na vseh ravneh in prav posebno pozornost ji (posredno ali neposredno) posvečamo tudi v polju mladinskega dela. V procesih neformalnega učenja mladostnikom ponujamo učno okolje, aktivnosti in izzive, ki jih usmerjajo k sodelovanju z vrstniki, diskusiji z vrstniki in k deljenju svojih izkušenj, razmišljanj in prepričanj.

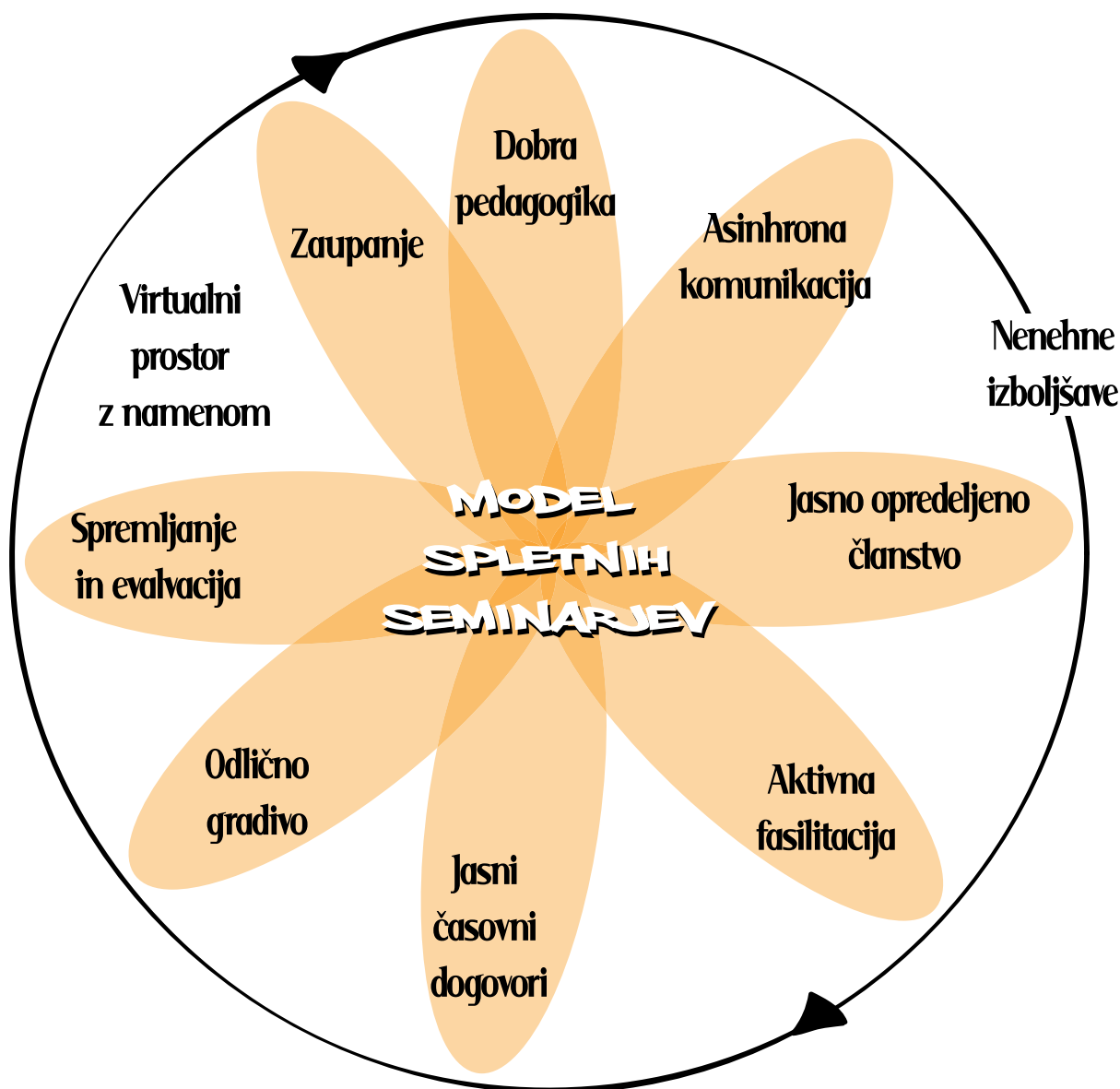
»Uspešni skupinski procesi vključujejo sposobnosti za reševanje problemov, učinkovito delo z drugimi, ustno in pisno komunikacijo, upravljanje z viri (vključno s časom) in odgovornost za skupni rezultat,« (Williams idr., 2012, str. 1). Vendar pa se v praksi pogosto srečamo z ovirami za učinkovito skupinsko delo – pa tudi z ovirami za učinkovito učenje veščin, ki so potrebne za uspešno delo v skupini. To velja tudi za skupine mladih, ki se redno srečujejo v kontekstu mladinskih organizacij. Mladinski delavci v slovenskem prostoru smo se v preteklih letih kar dobro opremili z znanji in orodji, kako mladim pomagati oblikovati učinkovite skupine, v njih ustvariti delovno vzdušje in se načrtno skozi različne izzive učiti in pridobivati kompetence v neformalnem učnem okolju mladinskega dela:

- poznamo značilnosti učinkovitih skupin in timov ter orodja, da mladim pomagamo prepoznati
- poznamo faze skupinske dinamike in načine vodenja ter uporabne tehnike, ki pomagajo skupini preiti v naslednjo fazo razvoja;
- poznamo mnoge modele, ki govorijo o vlogah posameznika v skupini in timu ter znamo opolnomočiti mlade, da prepoznajo svoje močne točke, ozavešajo svoje priljubljene načine delovanja in ugotovijo, katere skupinske vloge jim po naravi ustrezajo;
- poznamo značilnosti in specifične dela s skupinami mladih vključno z učinkovitimi pristopi, kot so vodenje, moderiranje, fasilitiranje, **couching**, mentorstvo, trening, svetovanje in druge oblike individualnega in skupinskega dela z mladimi,
- poznamo različne pristope k reševanju konfliktov, kot so mediacija, restitucija, pristop brez obtoževanja in druge metodologije, in znamo mlade naučiti uporabljati korake reševanja problemov, se postaviti v kožo drugega in empatično presojati poglede soljudi.

V zadnjih letih pa se v mladinskem delu vse pogostejše pojavlja potreba po delu s skupinami, ki se v živo srečujejo manj pogosto, v vmesnem času pa so člani v stiku preko elektronske pošte, socialnih omrežij, mobilne tehnologije. Tak primer so na primer mladinski voditelji iz različnih krajev Slovenije, ki pripravljajo program za večji mladinski dogodek, ali pa skupina mladih, ki pripravlja mladinsko izmenjavo, pa študirajo ali delajo v različnih krajih ali imajo urnike, ki jih je težko uskladiti. Nekatere skupine se celo nikoli ne srečajo v živo, ali pa morajo v času pred srečanjem skupaj opraviti že veliko timskih nalog, kar je značilno za mnoge mednarodne projekte mladih. Tovrstne skupine so zahtevne, a zelo pomembne: so namreč odslikava realnosti, ki čaka mnoge mlade v vsakdanjem življenju, ko se bodo aktivno vključili na trg dela: porast spletnega timskega sodelovanja, fleksibilni in hitro menjujoči se timi, delo v oblaku, delo od doma, timi, ki se redko ali nikoli ne srečajo v živo, postajajo vse bolj običajen način dela. Celó čisto zasebni odnosi se v precejšnji meri odvijajo virtualno: socialna omrežja, aplikacije za zmenke, skupinski klepeti so priložnosti, v katerih lahko mladi izkoristijo neformalno pridobljena znanja učinkovite spletne komunikacije in sodelovanja.

Takšne skupine mladih, ki delujejo v virtualnem okolju (občasno, pogosto ali izključno), pa postavljajo mladinske delavce pred nove izzive. Poleg običajnih

struktivno reševanje konfliktov, zagotavljanje produktivnosti in hkrati dobrega vzdušja v skupini ipd. je tudi neka ovir, ki so specifične za skupine, ki delujejo v virtualnem okolju. Med temi ovirami (Morrison, 2014) so predvsem pomanjkanje usposobljenosti mladinskih delavcev za razvijanje in podporo skupinskih učnih procesov v virtualnem okolju (v formalnih izobraževalnih sistemih podobno velja za pomanjkljive kompetence učiteljev, predavateljev in drugih



Slika2: Model spletnih seminarjev

strokovnih delavcev na tem področju).

2.3. Zakaj delati s skupinami v virtualnem okolju?

Dandanes skupinskega projekta skoraj več ne izpeljemo brez uporabe virtualnega okolja. Tudi če se skupina aktivno srečuje v živo, se med skupnim delom »zgodi« vsaj kakšno elektronsko sporočilo s povzetkom dogovorov, sporočil z opomnikom, telefonski klic, spletni vprašalnik o najbolj ustreznem času naslednjega sestanka. In čeprav srečanja v živo zahtevajo veliko časa in je spletno sodelovanje pogosto časovno učinkovitejše in vsebinsko bolj produktivno, se mnogo ljudi (tudi mladih, ki jim je spletni medij še posebej domač) ne veseli virtualnega skupinskega dela. Zakaj?

Ko razmišljamo o virtualnem skupinskem delu, še posebej o sodelovalnih projektih, ti na prvi pogled zahtevajo veliko dela, organizacije, usklajevanja, negotovosti. Procesi skupinskega projektnega dela so pogosto kaotični in nepregledni. Vse to (lahko) drži: a še enkrat, skupinsko sodelovanje v virtualnem okolju je ena izmed najpomembnejših kompetenc za 21. stoletje, zato je naučiti mlade, kako lahko v virtualnih skupinah učinkovito delajo skupaj, priložnost za mladinske voditelje.

Če proces izpeljemo dobro, so učni učinki veliki: mladi bodo bogatejši za močno učno izkušnjo resničnega sodelovanja, skupnega učenja drug od drugega, deljenja mnenj in izkušenj, in si ne bodo zgolj razdelili dela in opravili svojih nalog neodvisno drug od drugega, pač pa bodo sodelovali v sinergiji, razvili bodo mišljenje višjega reda, se učili vrednotiti svoje delo in pogledati na stvari iz različnih zornih kotov (Williams idr., 2012).

»Sodelovati z drugimi mladimi iz drugih držav pri pripravi resničnega projekta je bila zame dragocena izkušnja. Ko smo se prvič videli, sem imel občutek, da se že vse življenje poznamo, pa smo skupaj delali že več kot pol leta... po spletu. Čisto drugačna izkušnja pa je bil spletni projekt na univerzi: problem je bil v tem, da je bila naloga dana od zgoraj, da študentje nismo bili niti motivirani niti zavzeti, preprosto pač ni šlo za zaresen projekt. Če bi bili vsi spletni projekti pomembni za člane skupine, če bi jih zanimali, pritegnili, motivirali, in če bi bil produkt timskega dela nekaj pomembnega in oprijemljivega, potem bi spletno sodelovanje v skupini priporočal vsakemu mlademu. Če tega ni, pa izgubljaš svoj čas.«

A kaj lahko mladinski delavci naredimo, da bo izkušnja sodelovanja v skupini v virtualnem okolju vodila k učenju in ne k frustracijam?

2.4. Pet elementov za učinkovito vodenje skupin na spletu

Oblikovanje sodelovalnih in bogatih učnih izkušenj (Morrison, 2014) skozi spletne skupinske aktivnosti zahteva od mladinskega delavca drugačen nabor kompetenc kot klasično mladinsko delo, predvsem pa zahteva ozaveščenost o dinamikah, ki se vzpostavijo, kadar so mladi ljudje fizično ločeni drug od drugega in od mladinskega delavca.

Kadar se skupine srečujejo v živo, lahko člani zgradijo zaupanje in medsebojno povezanost s pomočjo verbalnih in neverbalnih sporočil, izrazov obraza, govora telesa, kretenj in fizične prisotnosti. Ko delamo s skupinami v virtualnem okolju, moramo zato pomisliti, kako bomo nadomestili te zelo pomembne socialne dražljaje. Elementi, ki so nam v pomoč pri izgradnji močne spletne skupnosti (ki je, ne pozabimo, v mladinskem delu vedno namenjena tudi neformalnemu in priložnostnemu učenju, ne zgolj izpolnitvi določene praktične naloge), so na primer ustvarjanje socialne prisotnosti, varno in sprejemajoče okolje, zavezanost učenju (Morrison, 2014). Vse prepogosto se pri spletnem vodenju skupin usmerjamo predvsem na nalogo, kognitivno sodelovanje in poudarjamo

sledila sama od sebe, pa ni tako. Posamezniki bodo težko delili svoje ideje in ustvarjalno prispevali, če se ne bodo počutili varne in sprejete, in komunikacija tako lahko zaradi premalo podpore skupini ostane površna in plitva (Williams idr., 2012).

1. Socialna prisotnost

Mladi so v spletnih (učnih) okoljih uspešni takrat, ko se počutijo del skupnosti. Prvi korak k temu je (Morrison, 2014), da se na začetku sodelovanja v skupini predstavijo, povežejo z drugimi člani skupine in vzpostavijo svojo vlogo v skupini. Anonimnost posameznika je ovira, da bi lahko izkušnja skupinskega dela postala učinkovita učna izkušnja. Mladinski delavci morajo biti na to pozorni predvsem pri skupinah, ki se iz resničnega življenja že nekoliko poznajo, a bodo vsaj v neki meri sodelovali v obliki spletne skupine. Povezanost v resničnem življenju se ne prenese nujno v povezanost v virtualnem okolju, tudi vloge posameznika v skupini se pogosto razlikujejo v živo in virtualno, zato moramo ob prehodu na spletni medij nekaj časa nameniti tudi vzpostavljanju skupine in osnovnih skupinskih norm tudi v primeru, da se skupina od prej pozna.

Metode in tehnike za vzpostavitev in utrjevanje socialne prisotnosti mladih posameznikov v spletni skupnosti so na primer predstavitve članov v začetku delovanja skupine v virtualnem okolju, kar vključuje tudi predstavitve mladinskega delavca, nekaj časovno sinhroniziranih skupinskih dogodkov (npr. **Skype** konferenca, **Webinar**, predvajanje posnetka), ko so člani skupine na spletu prisotni ob istem času in lahko mimogrede poklepetajo med seboj, vodene spoznavne in uvajalne aktivnosti v začetku sodelovanja skupine, ustvarjanje socialnih platform za skupino (npr. **FB** skupina, skupni **Twitter**, **Google+**, skupinski klepet ipd.). Če je skupina aktivna in so člani prisotni v spletnem okolju, običajno potrebuje približno dva tedna za uvajalne, spoznavne aktivnosti, nato pa se počasi lahko premakne k delovnim, projektnim, razvojnim ali učnim sodelovalnim nalogam, odvisno seveda od namena skupine.

2. Prisotnost vodje

Ta element se pravzaprav nanaša na dva vidika (Morrison, 2014): po eni strani na vlogo vodenja, ki jo prevzema mladinski delavec, ko podpira in usmerja delo skupine v virtualnem okolju, in po drugi strani vzpostavljanje vloge pozitivnega vodje izmed članov skupine pri izvajanju konkretnih, praktičnih nalog. Če želimo, da bodo mladi v skupinskem delu resnično razvili kar največ kompetenc, jim je smiselno prepustiti vlogo vodenja v čim večji meri (An idr., 2008). Vodjo skupine lahko izberejo mladi ali pa jo določi mladinski delavec, ostaja lahko stalna ali pa se spreminja (po nekaj tednih prevzame vodenje drug član skupine). Naloge vodje skupine naj bodo jasno definirane (npr. opomniki pred roki, spremlja razdelitev nalog med člani skupine, uredi izdelek ali kaj podobnega). Vodja skupine običajno tudi deluje kot vez med člani skupine in mladinskim delavcem, še posebej, le gre za takšno strukturo mladinske organizacije, v kateri mladinski delavec spremlja delo več skupin. Priporočljivo je, da v prvih fazah spletnega sodelovanja mladinski delavec ohrani zahtevnejše naloge vodenja, kot so pogovori s člani, ki ne sodelujejo aktivno ali ki se pogosto znajdejo v konfliktih z drugimi, spremljanje skozi proces reševanja morebitnih konfliktov, povratne informacije posameznim članom, spremljanje učnega procesa

članov, sklicevanje in moderiranje prvih skupinskih konferenc ali drugih skupinskih spletnih dogodkov. Ko skupina pridobi izkušnje in kompetence, pa lahko prevzame tudi vse več tovrstnih nalog.

3. Jasen namen, cilji in navodila

Vsaka učinkovita skupina ima jasen namen, kaj druži člane in zakaj se povezujejo. V spontano nastalih, neformalnih skupinah mladih je ta namen včasih nekoliko skrit, a vendar prisoten; mladi se morda še nikoli niso vprašali, kaj jih druži in zakaj so v skupini, a skozi sodelovanje zadovoljujejo svoje potrebe po pripadnosti, ustvarjalnosti, druženju, zabavi, doživetjih, izkušnjah in še kaj. V mladinskem delu pa so namen in cilji delovanja skupine načeloma eksplicitni in neposredno izraženi.

Za skupine, ki delujejo v spletnem okolju, je še posebej pomembno, da je namen delovanja jasen in usklajen z željami in motivacijo članov, da so cilji praktični, razumljivi in dosegljivi ter da so pravila igre dorečena. V virtualnem okolju delujejo zelo različne skupine mladih: od skupnosti oboževalcev spletnih iger, do spletnih terapevtskih skupin za samopomoč in podporo, do mednarodnih projektnih skupin in še in še. A skupina brez jasne identitete, namena in poslanstva običajno razvojeni ali pa le-to razvije.

Če skupina deluje delno v spletnem okolju, občasno pa se srečuje tudi v živo, mora biti vloga spletnega delovanja jasno dorečena in komplementarna temu, kar se dogaja na klasičnih srečanjih, saj se sicer pogosto zgodi, da nekateri člani aktivno sodelujejo le v živo, drugi pa mnogo aktivneje v spletnem okolju. To ni nujno težava, ovira pa je, če od članov pričakujemo rezultate in prispevke, ki jih v določeni vrsti učnega okolja ne prispevajo.

Kaj lahko stori mladinski delavec? Jasno naj opredeli – ali pa skupini pomaga opredeliti – namen neke skupinske aktivnosti, ter pomaga članom poiskati notranjo motivacijo, raziskati njihove potrebe in želje, da se bodo lahko bolje povezali z namenom skupinskega sodelovanja. Mladi imajo namreč polna, zasedena življenja, in če v skupinskem sodelovanju ne bodo videli smisla, ne bodo tako aktivno prispevali, kakor bi sicer.

Poleg jasnega namena in ciljev mora imeti skupina tudi jasna navodila glede pričakovanj, načina dela, časovnega načrta, pričakovanemu časovnemu vložku vsakega posameznika, podrobnosti o aktivnostih in nalogah, pogojih, vrednotenju, pričakovani kakovosti in podobno (Morrison, 2014). Navodila lahko izkušene skupine pripravijo same, v prvih spletnih izkušnjah pa bo mladinski voditelj skupino usmerjal ali pa bo celo pripravil takšno spletno učno okolje, da bodo določena pričakovanja in pravila igre že od začetka zastavljena in »vgrajena v sistem«.

4. Razvoj kompetenc za sodelovanje v skupini

Čeprav so mladi danes tako imenovani digitalni domorodci, imajo le redko vse potrebne veščine, da bi lahko učinkovito sodelovali v spletnih skupinah, delili svoja mnenja in izkušnje, premaknili diskusije in pogovore s površinske komunikacije v globino, znali na neko temo pogledati s stališča nekoga drugega, spoštljivo in argumentirano izraziti svoja prepričanja. Za mnoge mlade je vse to

zahtevna naloga že v živo, in čeprav so vajeni vzpostavljanja neformalnih stikov in neformalne komunikacije v spletnem okolju, je v nalogo ali vsebino usmerjena komunikacija vendarle nekaj drugega.

Mladinski delavec, ki usmerja delo skupin v spletnem okolju, naj bo v prvi vrsti pozoren na smernice za učinkovito spletno komunikacijo in spletni bonton. Nekaj primerov osnovnih pravil so na primer dogovori o uporabi ali neuporabi VELIKIH črk, emotikonov, okrajšav, ali naj bo naš jezik knjižni ali neformalen, v kolikem času se pričakuje odgovor ipd. Druge pomembne kompetence so na primer namigi za izogibanje spletnim konfliktom (učinkovito in spoštljivo komuniciraj, pojasni, vprašaj, hitro naslovi potencialen problem) ter koraki za reševanje morebitnih konfliktov (vključno s tem, kdaj člani zaplete rešujejo sami in kdaj obvestijo mladinskega delavca, ki se lahko vključi kot mediator). Včasih bodo člani potrebovali tehnično podporo pri uporabi orodij za spletno sodelovanje. Tudi skype konference in webinarji zahtevajo določeno tehnično znanje in imajo nekaj specifičnih pravil komunikacije (kdaj govorim, kako napovem, da želim nekaj povedati, kako vključiti tišje člane, kdaj vključiti in kdaj izključiti svoj mikrofonski ipd.). Posebna kompetenca v spletnem sodelovanju je tudi komunikacija v celotni skupini in podskupinah: člani skupine se morajo naučiti, katere teme so primernejše za debato v dvoje ali troje, katere pa bi morale biti naslovljene v celotni skupini.

Mladinski delavci so načeloma dobri v individualnem pristopu k posamezniku, prepoznavanju njegovih potreb in opredeljevanju želenih ciljev neformalnega učenja. Tudi v spletnem okolju e smiselno narediti podoben proces: zagotoviti, da imajo vsi člani skupine potrebne kompetence, ki jim bodo omogočile uspešno vključevanje in delo v spletni skupini, ter identificirati možna področja učenja in razvoja s posameznimi člani skupine.

5. Tehnološka podpora

Mladinski delavec nima vedno kontrole nad tehnologijo in nad tem, da bi zagotovil potrebne tehnične pogoje in dostop do tehnologije za vse udeležence. Pogosto tudi nima dovolj znanja, da bi lahko izbral najboljša spletna orodja in medije za določeno aktivnost in nalogo. Če so skupinske aktivnosti v virtualnem okolju zastavljene bolj priložnostno in ne dolgoročno načrtovane, morda ni smiselno uvajati zapletenih tehnoloških orodij, ki bi od skupine zahtevala veliko učenja, a bi jih lahko le enkrat ali dvakrat uporabili.

Zato je pomembno, da se mladinski delavec dovolj dobro seznani s spletnimi platformami in orodji, ki jih bo skupina uporabljala, da lahko skupini pomaga izbrati najbolj učinkovite kanale komuniciranja (ali če gre za že določene kanale, na primer spletno platformo, spletno učilnico ali socialno omrežje, ki ga uporablja mladinska organizacija, jih mora dovolj dobro poznati, da lahko mlade usmeri in jim predstavi osnovno uporabo).

Mladi so doma na spletu in v določenih socialnih omrežjih, vendar pa niso nujno vsi usposobljeni uporabniki različnih spletnih orodij. Dostop do tehnologije in težave s tehnologijo so med mladimi še vedno pogosto omenjeni kot ovira pri aktivnejšem vključevanju v skupinsko delo (Morisson, 2014).

Idealno je, če spletna komunikacija med člani skupine poteka nemoteno in brez težav. Če naloga zahteva uporabo novih orodij ali pripomočkov, naj mladinski delavec poskrbi za trening tehnično manj podkovanih članov, za kak tutorial ali jasna navodila.

2.5. Pet nalog mladinskih delavcev pri usmerjanju špletnega skupinskega dela

Mladinski delavci morajo torej v svoj repertoar znanj vse bolj vključevati delo s spletnimi skupinami. Pri tem ne smemo pozabiti, da je tudi virtualno okolje v mladinskem delu učno okolje – prav tako kot je učno okolje mladinski center, skavtska soba ali pustolovski park. V prejšnjem poglavju smo si ogledali pet pomembnih elementov, ki prispevajo k dobri učni izkušnji mladih, vključenih v skupinsko delo v spletnem okolju. V nadaljevanju pa si bomo ogledali pet ključnih nalog, ki jih imajo mladinski delavci pri moderiranju skupin v spletnem okolju (Morrison, 2014).

1. Ustvarjanje aktivne in povezane skupnosti

Predpogoj za učinkovito delovanje skupine je medsebojno poznavanje in zaupanje med člani. To velja za skupine v kakršnekoli okoliščinah: za majhne ali večje skupine; za skupine, ki se srečujejo v živo ali ki sodelujejo na daljavo; za skupine stalne ali prehodne narave; za homogene ali heterogene skupine. Potrebna raven medsebojnega poznavanja in zaupanja med člani je odvisna od namena in naloge skupine: skupina udeležencev na kratki delavnici se bo spoznala in povezala na drugačen način kot skupina, ki se odpravlja na tritedensko mladinsko izmenjavo v drugo državo ali skupina, ki pripravlja celoletni program za otroke iz lokalnega okolja.

Mladinski delavci poznamo širok nabor orodij za medsebojno povezovanje članov: spontan in voden pogovor, igre in ledolomilci, interaktivne dejavnosti in druge tehnike. Naloga mladinskega delavca je ustvarjanje učinkovitega neformalnega učnega okolja. Pri skupinah, ki delujejo (delno ali izključno) na daljavo, moramo biti posebej pozorni na izgradnjo učnega okolja, kar vključuje tehnične rešitve, vsebinske aktivnosti in predvsem potreben občutek skupnosti: da se člani počutijo vključeni v skupino, da so prisotni v spletni izkušnji, da se počutijo varne, da so lahko kreativni, avtentični in da lahko tudi v spletnem okolju pokažejo pravi jaz. Spletna skupnost, ki jo soustvarjamo s skupino mladih, bo namreč pomemben del njihove učne izkušnje v mladinskem delu.

Pomembno se je zavedati, da se v spletnem okolju člani skupine večinoma izražajo s pomočjo pisanja. Od naloge in kulture organizacije bo odvisno, ali bo šlo za kratka spontana sporočila ali premišljena daljša besedila. Besedilo pa ima le malo dimenzij, zato moramo v komunikacijo med člani vnesti dinamiko in bolj osebno razsežnost (Palloff & Pratt, 2001).

V skupinah, ki sodelujejo izključno na daljavo in se člani nikoli ne srečajo v živo, je potrebno na začetku sodelovanja in na strateških točkah razvoja skupine

Mladinski delavec naj tovrstne aktivnosti ustrezno načrtuje. Priporočljivo je, da poskrbi za osebni zgled in se udeležencem skupine tudi sam kratko osebno predstavi. Predstavitev mladinskega delavca je lahko pripravljena v obliki e-sporočila, kratkega video posnetka, profila v spletnem okolju skupine, vprašalnika ali na kak drug način. Priporočljivo, da se predstavi tako v vlogi mladinskega delavca kot da doda tudi kakšno zanimivost iz zasebnega življenja in lastnih izkušenj, ter da pri tem ohrani lahkoten in oseben ton sporočila, uporabi humor, udeležence povabi k sodelovanju ter pokaže odprtost za sodelovanje ter da se zna vživeti v položaj članov skupine – tak pristop namreč poveča motivacijo za sodelovanje in prispeva k temu, da udeleženci mladinskega delavca doživijo kot dostopnega.

2. Vodenje in usmerjanje

Mladinski delavec ima večjo vlogo kot zgolj vodja skupine: hkrati je zgled, svetovalec, mentor, fasilitator učenja, usmerjevalec. V spletnem okolju ima vodenje več oblik, med njimi:

1. Biti mora zgled učinkovitega komuniciranja v virtualnem okolju.
2. Biti mora prisoten v spletnem okolju, in to mora jasno pokazati, na primer s skupinskim sporočilom v okolju skupine, osebnim sporočilom za posamezne udeležence, z objavo povratnih informacij o življenju in delu skupine in po potrebi s pripravo, usmerjanjem in vodenjem spletnih aktivnosti.
3. Spremljati mora delo skupine in posameznikom dajati jasne povratne informacije o sodelovanju (ali nesodelovanju) s pomočjo ustreznih kanalov, npr. e-mail, chat, skype...
4. Jasno opredeli pričakovanja za sodelovanje posameznikov v skupini, kar zajema tako pričakovanja o pogostosti in načinu komunikacije, pričakovanem vsebinskem prispevku, časovnem okviru sodelovanja ipd. Zraven spada tudi delo s člani, ki imajo težave s skupinskimi dogovori in normami.
5. Uči potrebne strategije, npr. za učinkovito timsko delo, spletno komunikacijo, znanje o učinkovitem delu skupin v spletnem okolju, timske vloge v spletnem okolju ipd. Skupino spodbuja, da učinkovito opredeli timske vloge, pri čemer krepi vlogo formalnih in neformalnih vodij skupine.

Aktivno vključevanje mladinskega delavca v spletno življenje skupine je ključnega pomena, prav tako pomembno kot vrstniška podpora. Brez podpore vrstnikov in aktivne vključenosti mladinskega delavca so zavzetost članov skupine in učni učinki manjši od optimalnih. (Vonderwell & Turner, 2005)

3. Komuniciranje, komuniciranje, komuniciranje

Mladinski delavec v virtualnem okolju ne sme podcenjevati pomena medsebojne komunikacije s skupino kot celoto in s posameznimi člani. Pravilo naj bo: če misliš, da komuniciraš preveč, potem komuniciraš ravno prav. Stalna in pogosta komunikacija pomaga udeležencem skupine uspešno dokončati zastavljeno nalogo. Ker je komunikacija v spletnem okolju v veliki meri omejena na pisanje, je smiselno razmisliti, kako bi v delo skupine vnesli tudi druge načine komuniciranja, na primer telefonski klic, posnetek, spletni video klepet ipd.

4. Spoprijemanje s konflikti

Pratt, 2001). Nihče ne mara konfliktov, večina ljudi se jim na vse pretege izogiba. Ampak konflikti so naravni del sodelovanja v skupini in timskega dela, in če se v mladinskem delu vsi strinjamo, se nihče ne uči. Za člane skupine je koristno, če vedo, da so konflikti, nestrinjanja in nesporazumi stranski produkt sodelovanja – to ni znak katastrofe, ampak znak učenja in razvoja.

Nekaj dobrih strategij za ravnanje s konflikti v spletnem okolju:

- V spletnem okolju, ki ga skupine najpogosteje uporablja, objavi korake za reševanje morebitnih konfliktov, npr. čim prej opozorite na problem, pogovorite se s članom, pogovorite se z vodjem skupine, opozorite na konflikt mladinskega delavca...
- Če gre za projekte, ki zahtevajo dolgotrajno ali aktivno sodelovanje na spletu, v delovni proces vgradimo mehanizme za vrstniško evalvacijo, da se člani skupine lahko pogovorijo in dajo drug drugemu potrebne povratne informacije.
- Če je potrebno, naj se skupina dogovori za sestanek skupine, ki lahko poteka v živo ali virtualno; na tem sestanku mladinski delavec prevzame vlogo moderatorja ali mediatorja in pomaga skupini razrešiti težave in nadaljevati z delovanjem.

Skupine, ki nastanejo spontano in se oblikujejo s pomočjo dogovorov med udeleženci, imajo običajno manj konfliktov in jih uspešneje rešijo kot umetno ustvarjene skupine. Če morajo udeleženci v spletnem sodelovanju skupaj opraviti konkretne naloge, je zato priporočljivo, da se čim bolj sami organizirajo, kako bodo delali in kateri člani bodo tesneje sodelovali.

V primeru resnih konfliktov, ki jih kot mladinski delavec ne moreš am rešiti, se obrni po pomoč in usmeritve k svoji mladinski organizaciji.

5. Spremljanje in dajanje povratnih informacij

Mladinski voditelj običajno ni oseba, ki bo imela v rokah vse niti skupinskega projekta, ki bo razdeljevala naloge in ki bo preverjala, ali je vse narejeno do časovnega roka in kakovostno. Vendar pa je mladinski delavec tisti, ki deluje izza zavese: spremlja komunikacijo skupine, da vidi, kdo se vključuje in kdo ne, daje povratne informacije tako glede sodelovanja in vloge v skupini kot vsebinskega doprinosa; podpira člane pri razreševanju težav in vprašanj. Po potrebi pomaga skupini razdeliti naloge na manjše, obvladljive korake, spodbuja skupinsko sodelovanje in spremlja učni proces.

2.6. Ovire za delo s spletnimi skupinami in uporabne strategije

V prejšnjih poglavjih smo si ogledali pomembne elemente skupinskega dela v virtualnem okolju in naloge mladinskega delavca. V učinkovitih skupinah vlada prijetno, varno, spodbudno in povezovalno vzdušje, konflikti se rešujejo sproti in učinkovito, naloge so smiselno porazdeljene med člani skupine, skupina upravlja večino vsebinskih, ciljno usmerjenih in socialnih procesov in mladinski delavec le redko poseže v delo skupine, člani pridobivajo nove kompetence in so ponosni na produkt skupnega dela.

A le redko katera skupina, pa naj gre za mladinsko delo ali druga učna ali delovna okolja, je tako uspešna. Velikokrat se pojavijo ovire, ki zmanjšujejo ali onemogočajo učinkovito povezovanje in sodelovanje članov. To poglavje se ukvarja s pogostimi zapleti in učinkovitimi strategijami, ki jih lahko uporabimo za reševanje le-teh (Morrison, 2014). Tri najpogostejše skupine ovir, s katerimi se soočajo skupine mladih, ki delujejo s pomočjo virtualnih medijev, so težave pri prevzemanju odgovornosti, težave s tehnologijo in izzivi, povezani z vodenjem.

1. Prevzemanje odgovornosti

Skupinsko delo z mladimi v spletnem okolju mora imeti jasen namen, cilje in omejitve. Med dejavniki, ki so prispevali k produktivnosti in učnemu procesu ali ga zavirali, je bilo prevzemanje osebne odgovornosti največkrat izpostavljeno s strani mladih, ki so bili udeleženi v skupinah v spletnem okolju. Kadar posamezni člani skupine ne čutijo ali ne prevzemajo osebne odgovornosti, med skupino vznikne prepričanje, da skupinsko delo zahteva manj truda in časa kot če bi morali člani nalogo opraviti sami, in zato vložijo v projekt manj energije, kot če bi delali sami (An idr., 2008). Posamezni člani pogosto začnejo prepuščati delovne naloge bolj aktivnim članom skupine, ki jih to sprva pogosto ne moti (raje naredijo sami, da bo dobro narejeno), nato pa postanejo preobremenjeni in v skupinah začne prihajati do trenj.

Nekaj uporabnih strategij (Morisson, 2014):

- Člani skupine naj pripravijo in podpišejo dogovor o sodelovanju, ki vključuje namen skupine, pravila in smernice za delovanje in komunikacijo in druga pomembna pričakovanja skupine.
- Mladinski delavec naj usposobi člane skupine za reševanje problemov in konfliktov, morda na primerno mesto objavi usmeritveno gradivo s koraki za reševanje problemov, in naj bo na voljo za pripombe in pritožbe, da lahko člane usmeri k čim hitrejšemu proaktivnemu reševanju.
- Skupine, ki sodelujejo pretežno v virtualnem okolju, naj bodo majhne: idealno število je tri do pet mladostnikov. Večje skupine so smiselne zgolj v izjemnih okoliščinah, a je v tovrstnih skupinah potrebno skrbno usmerjati procese, da vsi mladi dobijo dobro učno izkušnjo.
- Mladinski delavec naj pripravi spletno okolje tako, da bodo mladi zlahka in pogosto dajali transparentne povratne informacije glede sodelovanja v skupini, počutja v skupini in zadovoljstva s skupinsko izkušnjo. Raziskave nakazujejo, da je za spletne skupine, katerih namen je zagotavljati učno izkušnjo (na primer za skupine mladih v sektorju neformalnega učenja ali za projektne skupine študentov v spletni učilnici) smiselno pripraviti tudi orodja za samoevalvacijo (vprašanja o lastnem delu, prispevku k skupini in učenju) in za povratno informacijo drugim članom skupine. To je potrebno izpeljati premišljeno in gradivo zastaviti tako, da so povratne informacije drugim članom skupine kar se da spodbudne in konstruktivne, da dejavnost poveže skupino in ne oddalji že tako kritičnih članov.

2. Tehnologija

Dostop do tehnologije in potrebne tehnološke kompetence so predpogoj za učinkovito skupinsko sodelovanje v spletnem okolju. Mladi, vključeni v spletne skupine, so takoj za izogibanjem osebemu prevzemanju odgovornosti med

člani skupine kot drugo najpomembnejšo oviro za skupinsko delo navedli omejitve tehnologije, predvsem to, da se morajo pri komunikaciji v tako veliki meri zanašati na zapisano besedo. Komunikacija v spletnem okolju je asinhrona (da torej med mojim sporočilom in odgovorom nanj lahko mine več minut, ur ali dni, ko morda že razmišljam drugače ali ne potrebujem več določenega odgovora). Zaradi teh dveh dejavnikov prihaja do časovnih zamikov v komunikaciji, je manj živahna in spontana. Mladi se pogosto počutijo preobremenjeni, ko morajo brati dolga pisana sporočila, še posebej, kadar se morajo po spletni odsotnosti seznaniti z večjo količino izmenjav med drugimi člani skupine, kadar gre za pisno reševanje konfliktov in kadar se počutijo izolirani in ne čutijo povezanosti s skupino (An idr., 2008).

Nekaj uporabnih strategij (Morrison, 2014):

- Mladinski delavec naj izbere in predlaga eno ali dve orodji, ki sta uporabnikom prijazni in spodbujata neprekinjeno komunikacijo. Izogibajmo se temu, da bi komunikacija potekala po preveč različnih kanalih, saj se bodo člani skupine izgubili, če bodo morali slediti dogajanju v skupini na preveč različnih koncih.
- Mladinski delavec lahko predlaga skupini, da se dogovorijo za občasno (enkrat tedensko, enkrat mesečno... glede na potrebo in namen skupine) časovno usklajeno spletno srečanje skupine, ko so vsi člani hkrati prisotni na spletu. Ta čas je lahko namenjen debatam med člani skupine, skupnemu delu, vsebinskemu vložku s strani mladinskega delavca ali katerega od članov skupine. Morda je stranski učinek, in sicer sinhrona komunikacija med člani, celo pomembnejši kot sama vsebina spletnega srečanja, a vendar naj bo mladinski delavec pozoren na to, da bodo skupinska spletna srečanja smiselno in zanimivo oblikovana, saj bodo udeleženci le tako motivirani, da si bodo vzeli čas in se jih udeleževali.
- Ob začetku dela skupine in vedno, ko skupina uvede novo tehnologijo ali orodje za spletno sodelovanje, naj mladinski delavec poskrbi, da so člani skupine usposobljeni za osnovno uporabo tehnoloških orodij. Mladinski delavec naj po potrebi individualno poskrbi, da člani, ki imajo morda manj tehničnih kompetenc, le-te razvijejo, saj bodo le tako lahko v skupini konstruktivno in ustvarjalno prispevali.
- Mladinski delavec naj nikoli ne domneva, da imajo vsi člani skupine dostop do potrebnih tehnoloških pripomočkov. Predvsem pri delu z robnimi skupinami mladih, na primer z mladimi na robu revščine ali iz drugih kulturnih okolij naj taktno preveri, ali imajo dejansko dostop do potrebnih pripomočkov in naj jim pomaga le-tega zagotoviti (npr. uporaba računalnikov v mladinski organizaciji ipd.).
- Pri mednarodnem mladinskem delu naj mladinski delavec upošteva časovne razlike med kraji bivanja udeležencev in naj moderacijo skupine načrtuje tako, da bo z vsakim udeležencem vsaj občasno časovno usklajen in da bo njuna komunikacija potekala čim bolj sinhrono.

3. Vodenje

Vodenje spada med najpomembnejše elemente kakovostnega skupinskega dela v spletnem okolju. S tem mislimo tako na funkcije vodenja in usmerjanja, ki jih opravlja mladinski delavec, kot na formalno ali neformalno vlogo vodje

skupine, ki jo pogosto prevzame eden izmed mladih članov skupine. Mladi so v raziskavi o učinkovitosti dela v spletnih skupinah poročali, da je prisotnost ali odsotnost pozitivno naravnane, spodbudne vodje skupine bistveno vplivala na njihovo zadovoljstvo z učno izkušnjo s pomočjo spletnega skupinskega dela (An idr., 2008). Na izkupnjo uporabnikov ne vpliva bistveno, kdo natančno prevzame vlogo vodenja: vodja je lahko eden izmed članov skupine, mladinski delavec ali pedagoški delavec, pomembno pa je, da aktivno usmerja delo skupine, da postavlja jasna pričakovanja in da ima do članov pozitiven, spodbuden odnos.

Nekaj uporabnih strategij (Morisson, 2014):

- Mladinski delavec naj predlaga skupini mladih, da ob začetku spletnega sodelovanja med sabo izberejo vodjo skupine. Ta vloga se seveda lahko čez čas tudi zamenja, a priporočljivo je, da se člani pogovorijo o vodenju skupine in izberejo člana, ki bo to vlogo dobro in z veseljem opravljal. Skupine, v katerih vodjo izbere mladinski delavec ali pa kjer je vodenje urejeno po vnaprej določenem sistemu (npr. seznam, kateri teden ima kdo vlogo vodje) so običajno manj uspešne.
- Naloge vodenja se lahko tudi porazdelijo med več članov: eden od članov skupine lahko na primer prevzame obveščanje in usklajevanje, nekdo drug skrb za razdelitev nalog in spremljanje narejenega, spet nekdo drug komunikacijo z mladinskim delavcem ipd. Kljub temu se priporoča jasno opredeljena vloga vodje (ali je to mladinski delavec ali eden izmed članov skupine), saj je nedorečenost in nejasnost glede vlog v skupini pogosto ovira za učinkovito sodelovanje.
- Skupine, ki delajo in komunicirajo asinhrono, še veliko bolj potrebujejo jasno, odločno in asertivno vodenje kot skupine, ki se vidijo v živo ali ki delujejo bolj sinhronizirano. Včasih imajo mladinski delavci občutek, da je spletno sodelovanje samo po sebi umevno, pa ni tako. Spletno sodelovanje in spletni odnosi so najbolj učinkoviti, kadar so dobro moderirani in usmerjeni.
- V začetku sodelovanja spletne skupine naj mladinski delavec spodbudi nekaj aktivnosti, skozi katere se bodo člani spoznali, ozavestili in z drugimi delili svoje močne točke, pomembne za spletno sodelovalno delo, ter ozavestili in se pogovorili, katere timske vloge morda ustrezajo posameznim članom. Ozaveščanje in pogovor v začetni fazi sodelovanja ima vlogo usklajevanja skupine in vzpostavljanja skupinske kulture in norm, in zato ima pomembno vlogo pri oblikovanju skupine. V tem prvem obdobju se velikokrat pokaže tudi, kateri člani kažejo več veselja in začetnih spretnosti za vodenje virtualnih skupinskih procesov.
- Mladinski delavec ne sme zamenjati veščin, ki so primerne za vodenje skupin v živo, z veščinami, ki so pomembne za vodenje spletnih skupin. Pri izbiri vodja skupine izmed mladih članov skupine namreč pogosto v začetku izberejo nekoga, ki ima voditeljske izkušnje »v resničnem življenju«. A pogosto

- počuti v tem mediju doma in ki tovrstno komunikacijo doživlja kot naravno, neobremenjujočo in zabavno.

Viri

Gillis (1999): Mladi in zgodovina.

Nakkula, Toshalis (2006): Understanding youth.

Naterer (ur.) (2015): Mladinsko delo http://www.ljudmila.org/subkulturni-azil/front/img/admin/file/frontier/Subkulture_15.pdf

An, H., Kim, S., & Kim, B. (2008). Teacher perspectives on online collaborative learning: Factors perceived as facilitating and impeding successful online group work. Contemporary Issues in Technology and Teacher Education, 8(1), 65-83.

Gartner (2013). The internet of things installed base will grow to 26 billion units by 2020. <http://www.gartner.com/newsroom/id/2636073>

Gilmore, B. (2014) The next step in internet evolution: the Internet of things. <http://www.cmswire.com/cms/internet-of-things/the-next-step-in-internet-evolution-the-internet-of-things-023902.php>

Harrop, P. & Das, R. (2014). Internet of people: Technology 2015-2025. <http://www.idtechex.com/research/reports/internet-of-people-technology-2015-2025-000388.asp?viewopt=desc>

Larry Ragan, Best Practices in Online Teaching. OpenStax CNX. 26. jun. 2008 <http://cnx.org/contents/8c2237e2-773e-4801-8d7f-f6ac1194aff3@2.3>.

Morrison, D. (2014). Five essential skills instructors need to facilitate online group work & collaboration. & Five elements that promote learner collaboration and group work in online courses <https://onlinelearninginsights.wordpress.com/2014/02/17/five-vital-skills-instructors-need-to-facilitate-online-group-work-collaboration/>

Palloff, R.M., & Pratt, K. (2001). Lessons from the cyberspace classroom: The realities of online teaching. San Francisco: Jossey-Bass

Vonderwell, S. & Turner, S. (2005). Active learning and preservice teachers' experiences in an online course: A case study. Journal of Technology and Teacher Education, 13(1), 65-84

Williams, K. C., Cameron, B. A., Morgan, K., and Wade, C. E. (2012). Facilitation of online group projects. http://www.uwex.edu/disted/conference/Resource_library/proceedings/63461_2012.pdf



Mladinsko delo 4.0



**TEAMBUILDING:
TEMELJNI ELEMENT
(MLADINSKEGA)
DELA V SVETU 4.0**

Tilen Lah



1. Uvod

Hiter razvoj in veliko inovativnih možnosti uporabe tehnologije nosijo močan vpliv na načine dela in na delovno okolje. Slednjega je mogoče zaznati v načinu in času opravljanja dela, saj nova tehnologija omogoča opravljanje več vrst dela zunaj delovnega časa in delovnega mesta (Harvey 2016). Vpliv uporabe nove tehnologije je mogoče opaziti na številnih področjih dela, kot so večje zadovoljstvo zaposlenih, zdravje in varnost zaposlenih, rast produktivnosti, ter na boljšem ravnovesju zaposlenih med delom in zasebnim življenjem (Ratna in Kaur, 2016). Digitalizacija in globalizacija trga dela pa vplivata tudi na timsko delo, saj omogočata gradnjo, povezovanje in skupno delovanje članov tima na daljavo v t. i. virtualnih timih (Raulea in Raulea, 2014), a hkrati manjšata čas, preživet fizično skupaj na delovnem mestu. Prav ta čas in odnosi, ki se pri tem razvijejo, pa so ključnega pomena pri delovanju dobrih timov.

Vedno pomembneje postaja to, da znamo delati v timu, da znamo komunicirati in aktivno graditi medsebojne odnose. Problem nastane, ker se večini komuniciranja velikokrat ne posvečamo več kot toliko, kolikor jo nadgradimo s priložnostnim učenjem. Nekomu se lahko zdi, da zna komunicirati že zato, ker je klepetav, ne razume pa, zakaj se njegovi predlogi ne izvedejo in zakaj ga nekdo prekinja sredi stavka. Drugemu se dozdeva, da nekateri ljudje pač niso za skupinsko delo in da se odnosi razvijejo sami od sebe v službenem času. Žal se odnosi ne razvijajo sami, tako kot se sama ne razvije sposobnost komuniciranja (tu govorimo o učinkovitem prenosu informacije in ne samo o govorjenju ali podajanju podatkov) in tudi ne dobri timi. V učinkovito komuniciranje in dobre time je treba vlagati in lahko smo konkurenčni le, če bomo te in podobne veščine posedovali oz. jih kot organizacija znali negovati. V mladinskem delu se že sedaj soočamo z veliko fluktuacijo kadrov in zahtevo po visoki fleksibilnosti na delovnem mestu. S to zahtevo se bo v prihodnosti soočalo vedno več sektorjev. Teambuilding dobro nagovarja prav problem, kako obdržati kadre, kako jih izobraziti in opolnomočiti, da se bodo počutili kot produktiven in zadovoljen del skupnosti, ter kako jim pomagati graditi kvalitetne medosebne odnose. Teambuilding in z njim povezane tematike bodo postale nepogrešljivo orodje sveta 4.0, sveta po četrti industrijski revoluciji, katerega lastnosti že sedaj zaznavamo in jih bomo še najprej čutili v mladinskem delu (Fuchs, 2018).

V tem tekstu si bomo najprej pogledali, kaj tim je in kaj ni, kaj ga dela dobrega ter kaj sploh je teambuilding. Ali je teambuilding učinkovit? Ali je teambuilding pravo orodje? Teambuilding je precej kompleksna tema in veliko tega, čemur pravimo teambuilding aktivnosti, je sestavljenega iz iger, namenjenih grajenju odnosov. Tako si bomo najprej pogledali, kako igre sploh delujejo in kako jih lahko razdelimo na več podskupin z različnimi nameni, potem pa se bomo podali na področja, ki se tesno prepletajo z grajenjem dobrih timov, kot so motivacija posameznika, skupnosti in skupine; pogledali bomo, v kakšnem zaporedju se timi razvijajo in kakšni so za to optimalni pogoji; kateri ljudje delujejo dobro/slabo v določenih obdobjih tima ... Ker pa je pomembno, da se spustimo še malce globlje, si bomo vzeli čas za pregled grajenja odnosov in zaupanja v timu. Na koncu smo nabrali še nekaj pogledov in razmišljanj iz lastnih izkušenj s teambuilding igrami.

2. Teambuilding: samo še ena igra

2.1. Kaj je tim, kaj skupina, kaj posameznik?

Delo v timu je bistveno drugačno od dela v hierarhični strukturi. Člani tima morajo najti in prilagoditi pristope za nastanek "timskega duha", zaradi katerega globoki, stalni in medsebojno povezani odnosi obdržijo kooperativno vedenje tudi v luči ekstremnega pritiska. Če imajo taki odnosi možnost nastati in biti vzdrževani, dobimo nivo učinkovitosti, ki je "večji od vsote njegovih delov" (Erdem in sod. 2003).

Beseda "tim" je velikokrat uporabljena ohlapno in tudi kot sopomenka besedam skupina, ekipa, moštvo ... (McGreevy, 2006). Katzenbach in Smith definirata tim kot majhno število ljudi s komplementarnimi veščinami, ki so predani skupnim namenom, ciljem in načinom dela, za katere vsi prisotni nosijo odgovornost. Tak bi bil npr. tim, ki ima za nalogo ustvariti nov CGP organizacije (McGreevy, 2006). Skupina je ponavadi definirana kot več ljudi, grupiranih po nekem atributu. Npr. skupina mladih pred kinodvorano se morda niti ne pozna, morda imajo za cilj ogled filma ali pa tega cilja nimajo, definitivno pa jim ta cilj ni skupen oz. ga posamezniki ne dojemajo kot takega. Tim navadno začne kot skupina, a se razvije v nekaj več.

V tim, za razliko od skupine, vsak posameznik doprinaša svoje znanje in izkušnje k reševanju skupnega problema, ki ga nihče od udeležениh ne bi mogel rešiti sam (McGreevy, 2006). Tim se sestavlja kot sestavljanka. Ima veliko komplementarnih delcev, ki se odlično sestavljajo v celoto (McGreevy, 2006). Je superioren kateremukoli posamezniku, saj se lahko od vsakega posameznika uporabi močne točke in hkrati se z drugimi kompenzira šibke točke skozi sposobnosti (*angl. strenghts*) ostalih članov tima (Rushmer, 1997). Tim, kot vidimo, ni skupina, je pa terminologija v veliko primerih ohlapna in izrazi se menjujejo. V tem gradivu bomo včasih termine tudi pomešali oz. bo tako izpadlo na prvi pogled, ker različni avtorji različno uporabljajo izraze, tudi če se tretji osebi zdi, da govorijo o enaki stvari.

2.1.1. Kaj naredi tim dober?

Večina strokovnjakov se strinja, da morajo biti za dober tim zadovoljeni naslednji pogoji:

- participativno vodenje,
- deljene odgovornosti (*angl. shared responsibilities*),
- definirano poslanstvo,
- visoka stopnja komuniciranja,
- jasna prihodnost – definirana vizija,
- jasno definirane naloge,
- nadarjeni člani (*angl. creative talents*),

- sposobnost hitrega odzivanja (Gustafson in Kleiner, 1994).

V nadaljevanju ne bomo govorili veliko o tem, kako voditi tim in kako iz njega dobiti najboljše rezultate. O tem je že veliko zapisanega in verjamemo, da še veliko bo. Če vas zanima več o viziji in poslanstvu, predlagamo knjigo *Moj korak naprej* – vodnik po poti odkrivanja osebnega poslanstva in vizije. V nadaljevanju bo fokus predvsem na procesih, ki so podlaga, da timsko delo sploh lahko uspeva. Sposobnost hitrega odzivanja, na primer, bo nepogrešljiv del sveta 4.0 in timsko delo je odličen odgovor na to zahtevo. Teambuilding in timsko delo gresta z roko v roki, a je med njima razlika. Veliko ljudi ju enači in si predstavlja, da se bo z nekaj "magičnega prahu" – beri teambuildinga – rešilo vse probleme in bomo imeli odlično delujoč tim. Timsko delo je postopek oz. orodje kot katerikoli drugo, ki ga moramo znati uporabljati ter razumeti, katere probleme rešuje izvrstno in katerih ne.

2.1.2. Prednosti tima pred skupino

Ko se odločevalci odločajo, kako rešiti pomembne probleme, je zelo verjetno, da bodo v ta namen uporabili skupino ljudi, pa tudi če ta (še) ni tim in je zaenkrat samo skupina posameznikov (Butterfield in Pendegraft, 1996). Prednost tima, v nasprotju s skupino, je, da se lahko hitro odziva na priložnosti – hitreje, kot če bi morali iti skozi običajne birokratske kanale, kar je za iskanje optimalnih (hitrih, a vselej učinkovitih) rešitev nujno potrebno, sploh če umestimo moderne oblike dela v svet, kjer je prilagajanje vedno bolj zaželeno, če ne že nujno (Gustafson in Kleiner, 1994). Če se ozremo okoli nas, lahko tudi v naravi opazujemo oblike optimizacije v skupinah. Gosi, na primer, s tem ko zamahujejo s krili, poleg tega, da poganjajo sebe, ustvarjajo tudi vzgon za gosi za njimi. S tem ko letijo v "V" formaciji, pridobi celotna jata še nekaj dodatnih kilometrov dosega. Letijo lahko bistveno dlje, kot bi lahko posamezna gos letela sama. Tudi pri ljudeh se kažejo določene optimizacije dela v skupinah za bolj učinkovite. Tisti, ki verjamejo v skupne cilje, pridejo do cilja hitreje, ko delujejo skupaj, kot če bi se tega lotili kot naključni posamezniki. Kot lahko velikokrat opazimo pri ljudeh, imajo tudi gosi vodjo. Sprednja gos nima te sreče, da bi se posluževala vzgona drugih gosi in se hitreje upeha, kar lahko večkrat opazimo tudi sami, če smo mi kdaj bili "sprednja gos" v skupini. Zato imajo gosi konstantno rotacijo, da se izmenjujejo na pozicijah, in tako kot skupina hitreje napredujejo in nobena gos ne "izgori". Gosi iz ozadja gagajo in na ta način spodbujajo sprednje, ki imajo težje delo. Morda zato, ker se zavedajo dela sprednjih gosi, ker so ga imele priložnost preizkusiti tudi same. Morda pa ne. Nismo našli eksperta za gosi. Trenutno se le spogledujemo z vzorci in analogijami. Verjetno pa ima vseeno večina izmed nas izkušnjo, kako težko je delati, kadar ni podpore ne "od zgoraj" ne "od spodaj", sploh pa če je ni "od strani". Zato je pomembno, da imajo organizacije uveljavljeno kulturo spodbujanja. Princip dela s timi pa je dober prav v tem, da slednjo pomaga doseči.

2.2. *Je teambuilding pravo orodje?*

Velikemu delu dela s timi lahko rečemo teambuilding. Namen teambuildinga je postaviti in ohranjati učinkovit tim. Teambuilding je sestavljanka procesov, med katerimi je kar nekaj takih, ki jih ljudje prepoznajo pod imenom »teambuilding«. Grajenje tesnejših odnosov, grajenje zaupanja, globlje spoznavanje, doživljanje skupne izkušnje, navadno "polne adrenalina" in atipične za delovno okolje, iz katerega udeleženci izhajajo ipd., so med njimi (Lazarus in Shanahan, 1995). Hitro se pojavi vprašanje, ali je teambuilding prava rešitev. Ali je sploh delo v timu prava rešitev? K temu gre dobro analogija kladiva in izvijača. Če se vprašamo, katero je boljše orodje, je verjetno eno prvih vprašanj, ki se pojavijo v glavi, boljše za kaj. Tudi najboljše kladivo najverjetneje ne bo tako učinkovito za privijačenje vijaka, kot bi bil izvijač. Tako je tudi s timskim delom. Metode dela s timom so dobre, če služijo namenu, pa naj bo ta za udeležence odkrit ali prikrit. Tako kot bi se vprašali, ali so zdravila (na splošno) učinkovita, enako (ne)smiselno se je vprašati, ali teambuilding deluje. Deluje, če je pravilno "odmerjen".

Razdelan je na toliko delov, da ga moramo najprej dobro pregledati, prežvečiti in se potem odločati, kateri del bi potencialno lahko deloval v naš prid in kateri ne. Večkrat je slišati: "Ah, te igrice, to ničemur ne služi, pa ljudje se jih nočejo igrati". To da jasno sliko o tem, da tisti, ki je ustvarjal tako aktivnost, ni imel popolne slike situacije ali dovolj znanja, da bi ustvaril okolje in aktivnosti, v katerem se udeleženci ne bi zavedali "da se igrajo neke igrice" in bi samo rastle (Rushmer, 1997).

Ni smiselno, da samo en del organizacij prevzame način dela v timih, medtem ko drugi deli organizacij delujejo po bolj tradicionalni hierarhiji. Tako neskladje bo skoraj vedno privedlo do udarca med kulturami oddelkov, kar je kontraproduktivno (McGreevy, 2006). Organizacije se morajo zavedati, da morajo začeti z delom s timom tam, kjer so. Izhajati morajo iz realnega trenutnega stanja, z dobro preverjeno analizo stanja in ne tam, kjer bi želele biti. Predvsem pa se morajo zavedati, da bodo morale v vsakem primeru še naprej delati s kulturo, ki jo imajo, ker se le-te ne da spremeniti kar čez noč, in z ljudmi, ki jih imajo (McGreevy, 2006). Lažje je, če se organizacije in drugi deležniki zavedajo, kaj timsko delo prinaša in odnaša iz trenutne strukture.

2.2.1. *Zakaj strukturirani teambuilding ni le še ena zabava za sodelavce?*

Timsko delo/teambuilding je morda besedna zveza, ki trenutno deluje, kot da bo rešila vse probleme, a če se organizacije ne zavedajo sprememb in virov, tako človeških kot drugih, ki jih bo v to potrebno vložiti najprej enkratno, potem pa vlagati in spremljati tudi naprej, jim nekaj skupinske zabave in »še en rafting« ne bosta pomagala. Če se ne zavedajo, da gre prehod na učinkovito timsko delo velikokrat z roko v roki s spreminjanjem celotne kulture organizacij, potem morda ni nujno priporočljivo, da se organizacija tega loti, če je že na položaju, ki

ji bo še nekaj časa, brez večjih sprememb, ustrezal in koristil (McGreevy, 2006). Vedno bolj se bo treba zavedati, da je na delovnih mestih (tudi prostovoljnih) nujnega pomena gradnja odnosa med ljudmi v organizaciji. Zaradi tehnološkega razvoja v svetu 4.0. se spreminjajo načini komunikacije med vsemi deležniki v organizaciji. Večajo se potrebe po specifičnih tehnoloških kompetencah posameznikov in skupin, ki delajo v organizaciji. Te je najbolj učinkovito in smiselno pri ljudeh graditi z medsebojno izmenjavo znanja in veščin. Hkrati pa se zahteva fleksibilnost na delovnem mestu in zmožnost hitrega pridobivanja veščin in kompetenc. Delavci se morajo tako spopadati tudi z naraščajočim številom informacij in razvojem strategij za preprečevanje informacijske preobremenjenosti. Zaradi razvoja tehnologij postaja vse bolj pogosto tudi delo na daljavo, posledica katerega pa je, da imajo zaposleni vedno manj osebnih stikov (Callard et al, 2017). Medsebojne vezi močno pripomorejo k hitrosti in učinkovitosti pridobivanja novega znanja ter k hitrosti razvoja tima. Pri pomanjkanju kvalitetnega osebnega stika pa si lahko pomagamo s tembuildingom in razumevanjem dela s timi, ki bosta v nadaljevanju podrobneje opisana. Da se vodstvo organizacij lažje odloča o učinkih in pristnosti izkušnje teambuildinga, mora razumeti, zakaj je vredno izvajati programe razvoja timskega dela. Vodstvu je potrebno dokazati (najlažje s prikazom in udeležbo vodstva v krajši aktivnosti) rezultate timskega dela, da bo na podlagi lastnih izkušenj lahko verjelo. Bonus, ki ga pridobimo, je, v nasprotju z nekaterimi prepričanji, da vključitev vodstva podjetja v mešane programe teambuildinga ne uniči participacije udeležencev. Nasprotno – udeležence motivira, ker se zavedajo, da so "vsi na isti ladji", z enakimi cilji. Tako lahko tudi vodstvo uživa nove izkušnje in mi ni treba le gledati od daleč. Če že delamo z neformalnimi metodami in izkus- tvom, lahko to znanje uporabimo tudi pri predstavitvi aktivnosti, saj je ta način bistveno bolj učinkovit kot sama frontalna predstavitev. (Gustafson in Kleiner, 1994).

2.2.2. *Ali je teambuilding učinkovit?*

Skupine, katerih posamezniki so se usposabljali skupaj, imajo višji priklic kompetenc sodelavcev, kot tisti, ki so se izobraževali posamično. To postane velika prednost, ko je pomembno, da so timi fleksibilni in se hitro odzovejo na spremembe (Chatterjee, 2016).

Dokazano je tudi, da se posamezniki usposabljaajo hitreje, če delajo v interaktivnih skupinah, kot če se izobražujejo sami ali v neinteraktivnih skupinah (npr. frontalno predavanje). Bistveno hitreje se učijo prihajati do uporabnih rešitev tudi posamezniki, ki so del skupine, ki poudarja skupno nalogo in v kateri delo posameznika ni posebno vrednoteno. Pomembno je, da se poudari spodbujanje (*angl. incentivize*) dela skupine in ne dela posameznika. Obe opisani okolji sta navadno del okolja, v katerem se dogajajo teambuildingi (Chatterjee, 2016). Tako usposobljene skupine dosežejo boljši odnos do procesa učenja, kar je pomembno za učeče organizacije, povečano motivacijo in boljše odnose med udeleženci izobraževanja. Izboljšajo se jim tudi veščine medosebnega komuniciranja, pri nekaterih posameznikih pa se lahko zazna tudi povečanje samozavesti (Dörnyei, 1997).

“But let’s talk numbers!” se sliši iz zadnje klopi. Kakšna je povrnitev naložbe ali ROI (*angl. return on investment*)? Seveda ne bomo metali denarja v luknjo samo zato, ker se nekaj dobro sliši. Teambuilding je danes najbolj prepoznan kot nekakšen nekajurni do nekajdnevni oddih za skupine. Nekaj drugačnega. Nekaj zabavnega. Nekaj, kar lahko reši skupino vsega slabega, tistega, kar se je do sedaj nakopičilo, kot bi zamahnili z magično paličico. Teambuilding je mnogo več kot to, čeprav vselej ni vsemogočen. Teambuilding je v bistvu delo s timi na vsakodnevni ravni, spreminjanje kulture v smer, da timi dobro delujejo, nastajajo novi in se spreminjajo. Delo s timi je v prvi fazi tudi delo s posamezniki, ki so ključni gradnik dela s timi. Kot dobrega avtomobila ne sestavimo iz naključnih delov in pričakujemo da bo deloval, zakaj to počnemo z ljudmi? Samo zato, ker so bolj prilagodljivi? Morda. Ampak, prav zato ker so tako prilagodljivi, si lahko morda niti ne predstavljamo, kaj vse bi lahko dosegli, če bi se vse okoliščine “perfektno poklopile” in bi lahko dali od sebe vse, kar zmorejo, in se ne bi venomer samo prilagajali (Lazarus in Shanahan, 1995). Ljudje se ne rodimo z veščinami, kako plavati znotraj družbe (*angl. social skills*). Moramo se jih naučiti in niso tako samoumevne, kot se nekaterim zdi. Vreči nekaj ljudi na kup in pričakovati, da bodo učinkovito sodelovali in bodo postali tim, je nesmiselno (Dörnyei, 1997).

Nismo rojeni z nagonskim znanjem, kako učinkovito delovati (*angl. interact*) z drugimi. Medosebne veščine in veščine delovanja v skupini se ne pojavijo kar čarobno, ko jih potrebujemo (Dörnyei, 1997).

Vedeti moramo, kaj želimo doseči in koliko sredstev smo za to pripravljeni vložiti. Na kratek rok, če ne vidimo, kako lahko pomaga, se zdi vložek morda celo previsok. Ko izračunamo ceno lokacije, izvajalca, dodamo oportunitetne stroške udeležencev, hitro pridemo do števil, kjer se zdi piknik boljša ideja. In morda tudi je. Na daljši rok pa raziskave kažejo na predvsem tri učinke, ki pridejo iz dobrega dela s timi, organizacija pa se mora sama odločiti, ali je vanje vredno vlagati ali je sredstva bolje vložiti v kaj drugega (Lazarus in Shanahan, 1995).

Zviša se produktivnost (predvsem avtonomnih kreativnih procesov), **zmanjša se fluktuacija kadra ter izboljšajo se medosebni odnosi v timu in organizaciji** (Williams in sod., 2003). Raziskave v ZDA so pokazale da je 77 % organizacij v roku 6 let, s tem ko so presedlale na sistem dela s timi, doseglo višjo produktivnost (merjeno skozi poslovni izid). Fluktuacija kadrov se je zmanjšala s 15 % na 6 % (več kot 50 % pri že tako majhni fluktuaciji), kvaliteta dela se je zvišala v 72 % organizacij, zadovoljstvo na delovnem mestu se je povišalo v 65 % in zadovoljstvo strank se je povečalo v 57 % organizacij. Poleg tega so bili s strani delavcev organizacij kot najbolj pogosti učinki navedeni še učinkovitejše časovnice programov (*angl. production scheduling*), izboljšani produktni cilji (*angl. production goal setting*) in višja sposobnost članov tima, da razrešijo konflikte, nastale znotraj tima, brez posredovanja vodstva, s čimer privarčujemo kar nekaj oportunitetnih stroškov. Najlažje je, da vsaka organizacij zase presodi, koliko bi lahko dosegla s podobnimi rezultati, kot so zgornji. Vpraša naj se, koliko več produktivnosti bi imela, in se potem sama odloči, koliko tega potenciala je pripravljena vložiti vnaprej. Za lažjo predstavo si je za ROI lahko predstavljati že fluktuacijo kadrov.

Za primer bolnice (ZDA), kjer je fluktuacija 20–25 %, je izračun sledeč:

- novačenje in oglaševanje za novo osebje: 400.000 \$,
- dodatno plačevanje za začasno zapolnjevanje prostih mest: 2.300.000 \$,
- neproduktiven čas novega osebja za čas uvajanja, treninga in asimilacijo: 300.000 \$,
- dodatno delo ostalega osebja s treningom, izobraževanju, usmerjanju, malimi pomočmi novemu osebju: 350.000 \$.

V tem primeru pridemo na znesek čez 3.000.000 \$, kar za veliko slovenskih organizacij niti ni predstavljivo, a lahko primer spremenimo v svoja razmerja za lažjo predstavo. V izračunu pa ne smemo pozabiti oportunitetnih stroškov, ki pri tem nastanejo. Velikokrat radi rečemo, da "bomo pa sami, da ne bo toliko stalo", in se sploh ne vprašamo, koliko produktivnosti smo izgubili, ker na drugem področju delo ni teklo. Večkrat celo na področju, kjer bi nekdo s svojim znanjem ustvarjal profit, večji kot bi bil strošek najetja profesionalca za drugo delo. Nadaljujmo s primerom. V bolnici bi samo 20-odstotno zmanjšanje fluktuacije v obdobju 5 let prineslo dobrih 3.000.000 \$ prihrankov. Koliko od tega je vredno investirati v delo s timi, naj oceni vsak sam (Lazarus in Shanahan, 1995).

Pri odločanju, ali je teambuilding učinkovit in vreden investicije, pa je pomembno še nekaj. Poleg izkušnje same je pomembno tudi že samo zavedanje o teambuildingu. **Jasno je, da je na dolgi rok v prednosti organizacija, ki dobro upravlja s svojimi timi. Ker pa je teambuilding večkrat izrabljen kot neka hitra rešitev, ki naj bi z nekaj igrami in zabave rešila večletne probleme – seveda ni tako** – je po drugi strani pomembno vedeti, da je tudi ta kratka intervencija lahko učinkovita z druge plati. Že samo zavedanje posameznikov, da so bili na neki taki izkušnji, ki jo je odobrilo vodstvo in nosi s seboj konotacijo "vodstvu je pomembno negovanje odnosov s sodelavci", ter pridobivanje "mehkih znanj" o sodelavcih, ki tvorijo niti, na katerih sloni ves posameznikov socialni kapital, prineseta posameznikom veliko motivacije in upanja za nadaljnje delo. Pomembno je, da se posameznik zaveda svojih močnih in šibkih točk, da ve, da je cenjen, ko nekomu pomaga s svojimi močnimi točkami, in ima mrežo sodelavcev, ki ga varuje pred prepadom šibkih ... Da to dosežemo, ni potrebno veliko, lahko pa nekomu predstavlja razlog naklonjenosti skupini (Rushmer, 1997).

2.2.3. Ščepec zgodovine

Timsko delo je dokaj nov izum. Ne, ni od vedno prisotno med nami, čeprav se že skoraj zdi tako. Do nedavnega je bilo delo upravljano na način, da se je izogibalo tipom timskih struktur, ki so danes ključne pri opravljanju raznoraznih nalog. Vzemimo si kako minuto in pojdimo površinsko čez zgodbo tega nastanka. Nek poslovnež z ameriške celine se je nekoč odzval na potrebo po hitri proizvodnji mušket in ustvaril tekoči trak (*angl. assebmly-line*), ki se je izkazal za izredno učinkovitega. Tako se je delo razdelilo in vsi za trakom so začeli delati za isti cilj. Preteklo je nekaj časa in se je drugi poslovnež, Friderick po imenu, odločil, da je tekoči trak odlična stvar, ker lahko še tako kompleksno delo razbiješ na drobne in enostavne dele. Enostavni deli pa so pomenili, da se lahko dela loti kdorkoli, kar je za Fridericka pomenilo lahko izrabo imigrantske delovne sile z le malo uvajanja. V poznih petdesetih prejšnjega stoletja sta gospoda Dem

ing in Juran začela implementirati svoje upravljaljske ideje, ki so skušale najti način, kako v postopek dela vključiti vse udeležene in jim dati moč za uveljavljanje sprememb. Ideja v ZDA ni naletela na plodna tla, a so jo z veseljem vzeli za svojo na Japonskem, ker so se takrat ravno trudili z dokazovanjem kvalitete svojih izdelkov – "The Toyota way". "Made in Japan" je bil takrat simbol, ki je nakazoval nekvalitetne izdelke. Po uspehu vključevanja delavcev v procese optimizacije na Japonskem so prevzeli podobne metode v sedemdesetih tudi pri P&G, a o uporabnosti so molčali in jo "skrivali kot zlato jajce" vse do 1986, ko so pokazali, da so P&G-jeve strukture, ki so bile vodene po modelu timskega dela, postale 30–40 % bolj učinkovite od tistih, vodenih po dotedanji strukturi. Tako se je timsko delo populariziralo in se ga danes uporablja skoraj že na vsakem koraku (Gustafson in Kleiner, 1994).

2.3. *Teambuilding skozi "igre" (angl. games)*

Omenili smo že, da so igre velikokrat sestavni del teambuildinga. Da se lahko opredelimo, moramo najprej vedeti, o čem govorimo. Zanimivo se je vprašati, kaj razumemo pod besedo "igra" v slovenščini in kako jo uporabljamo. Kako prevedemo "game" iz angleškega jezika? Navadno "igra". Kako prevedemo "play"? Velikokrat enako. V nekaterih kulturah je precej pomembno razlikovanje med tema dvema pojmomoma, za razumevanje teambuilding aktivnosti pa je tudi tako.

Igre (*angl. games*) so interaktivne interakcije z določenimi pravili in jasnimi cilji. V slovenščini poskušamo to ločiti z dodanim "se". "Gremo igrat nogomet" in "gremo se igrat nogomet" nimata enakega pomena in niti enake konotacije. Igrati se ima v slovenščini neresno konotacijo, medtem ko beseda "game" prenaša zelo resen ton – "game on!". Ko bomo tu govorili o igrah, bomo govorili o igrah s pravili, nameni in cilji. Tako se bo beseda "igra" uporabljala kot prevod za besedo "game" (Butterfield in Pendegraft, 1996).

Igre nas učijo, kako se spopadati z neuspehom. Osnova atribucijske teorije o motivaciji temelji na spoznanju, da ključni pogoj za uspehe posameznika na daljši rok ni nizanje uspeha za uspehom, ampak razumevanje uspeha ali neuspeha kot pogoja za napredovanje. Tako bistveno hitreje napreduje tisti, ki lahko oceni razloge za svoje uspehe ali neuspehe, jih razume in implementira v naslednjem izzivu (Dörnyei, 1997). Igre nam ponujajo prav to. Ustvarjamo okolja, kjer lahko večkrat uspemo ali ne uspemo in kjer lahko okolje, pravila in igralce večkrat analiziramo. To znanje analiziranja situacij pa se kasneje odlično prenaša na realno življenje. Teambuilding igre so v prvi fazi namenjene grajenju odnosov, da lahko tim kar najbolje deluje. Optimalni odnosi so ključni, ni pa nujno, da je to vse ali celo fokus vseh iger. Različne igre za namene grajenja odnosov so bile že precej raziskane in prinašajo dobre učinke, a se večkrat njihov namen in tehnike pomešajo zaradi nezavedanja in nerazumevanja vzrokov in učinkov. Tako lahko večkrat vidimo izvedene neučinkovite različice iger za grajenje odnosov, od katerih udeleženci nimajo veliko oz. se jim lahko tudi zamerijo (Butterfield in Pendegraft, 1996).

2.3.1. *Kako igre za grajenje odnosov delujejo?*

Namen iger za grajenje odnosov je ustvarjanje nove kulture znotraj dobro definiranih meja, ki pomagajo pri prehajanju odnosov, katerih učinki se prenašajo tudi v realno življenje. Gre za ustvarjanje novega sveta, snovanega na novih kulturnih normah, kjer se nekatere oblike odnosov, ki so zaznane, kot da odstopajo od pričakovanih norm v realnem življenju, lahko zgodijo.

V grajenju odnosa se navadno sprehodimo čez nekaj faz. Ne zgodi se vse kar nenadoma. Te faze lahko, za večjo preglednost, poenostavimo na A, B, C, D, E, F itd. Poglejmo si primer. Če bi bili z nekom v realnem življenju v fazi "B", a še ne v fazi "C", lahko to pospešimo z igro, kjer ustvarimo nov svet, kjer so pravila malce spremenjena. Recimo, da je prehod v fazo "C" močno povezan s telefonskim dotikom. Neznanci se ne bodo kar tako dotikali in še ko se bodo, so za to postavljena striktna pravila. Nekoga, ki ga prvič srečaš (v slovenski kulturi), ne moreš kar objeti, lahko mu pa podaš roko, če je le pravilno obrnjena. Čudno bi te gledal skoraj vsak, poleg katerega bi se kar postavil in ga prijel za roko (dlan ob dlan). Skozi igro pa lahko vzpostavimo nov svet z novimi pravili in cilji, kjer je med vsemi izzivi tudi ta, da nekoga primeš za roko. Ker pa je navodil več, so bolj zanimiva in smo s sodelovanjem v igri implicitno pristali nanje, se s tem lahko zavedamo, da so tudi drugi del zaprtega kroga novih pravil in jih tako lažje sprejmemo in izvedemo "v paketu". Med vsemi temi pravili je bilo tudi pravilo, da nekoga primemo za roko. Sicer se je zgodilo samo v igri, ampak ker smo naredili nekaj, kar v realnem življenju označuje fazo "C", bomo od sedaj naš odnos ocenjevali tudi po tem dogodku in ga tako s pomočjo "drugega sveta" označili kot "C" v realnem svetu. Tudi če se prej v odnosu nismo upali vesti po pravilih faze "C", se sedaj lahko, ker pri takem delovanju prej nismo bili kaznovani. Upamo si in delujemo, kot da nam je po novem dovoljeno.

Tako lahko nekaj tako neznatnega, kot so bližina postavitve in usmerjenost stolov, svetloba, glasnost glasbenega ozadja, neznatni dotiki (kot npr. pri igri lovljenja), predstavljajo svetove, zaradi katerih lahko prenašamo nova pravila, ki so pomembna za napredovanje odnosov v realnem svetu (Butterfield in Pendergraft, 1996).

Pomembno pri ustvarjenih svetovih je, da imajo jasne meje. Zelo jasni morata biti vključitev in izključitev iz tega sveta. Igra je pri tem dobra, ker ima po definiciji določena pravila, ki močno obdajajo svet. Udeležencu mora biti jasno, kdaj ni del realnega sveta in kdaj se lahko poslužuje pravil ustvarjenega sveta. Če ni prepričan, da se ločujeta, in če preveč "kaplja" z enega na drugi svet, si ne bo upal veliko več, kot bi si v realnem svetu. Udeleženec potrebuje varno zavetje, masko, na katero se lahko izgovori, če se kaj zalomi.

Družbene norme so včasih (zaznано) tako visoke, da se težko spoprijemamo z njimi, ne da bi nekje našli kak izgovor. Družbeno sprejemljiva je, na primer, sprememba obnašanja, če smo konzumirali alkohol, v resnici pa je velik del tega le dovoljenje družbe, da se lahko v določenih situacijah drugače obnašamo. Po konzumaciji se lahko obnašamo bolj sproščeno in počnemo stvari, ki nam jih družba brez tega morda ne bi tolerirala. To, da je to le izgovor in družbeno spre

jemljiv dogovor (podobno kot pri igri, potrebujemo dokaz, da smo del igre, tu je to npr. pitje alkoholne pijače), se pokaže, ko ljudje reagirajo opito ne glede na to, ali pijejo alkoholne ali brezalkoholne pijače. Pomembno je le, da se tega ne zavedajo in mislijo, da drugi mislijo, da so ravnokar presedlali v nov svet, z novimi pravili. Prehajanje med svetovi je, ko je pravilno izvedeno, učinkovito, a vseeno predstavlja dvorezen meč. Zelo pazljivi in doumljivi moramo biti, ko delamo z različnimi kulturami. Ena kultura lahko nek signal interpretira bistveno drugače, kot smo si ga zamislili, in s tem poruši svet oz. še slabše ima slabo izkušnjo. Zato je zelo pomembno, da je trener, ki vodi take igre, izkušen v prepoznavanju čustev in lahko tako kljub napačno zastavljeni igri hitro zazna predvsem nelagodje in ustrezno reagira. Govorili smo že o fazah. Zavedati se moramo, da v resnici precej malo vidimo in zaznamo. Tako moramo neprestano oprezati za tem, ali je morda nekomu prehod iz "B" na "C" preko pravil novega sveta v redu ali potrebuje tam še nekaj korakov vmes, ki jih nismo zaznali, ker se nam je zdelo "to pač samoumevno". Ko spravljamo ljudi izven cone udobja, je vedno pomembno, da razumemo, pri čem jim je nelagodno in zakaj. In obratno – vedeti moramo, kaj jim ugaja in zakaj.

Kompetentni moramo biti v razbiranju čustev in ne samo poslušati, kar nam je rečeno. Zaznati moramo družbeno zaželeno odgovore in razumeti, čemu so bili podani in kaj hoče oseba s tem skomunicirati. Morda neugodje? Morda dolgčas? Morda nič od naštetega?

Igre so močno orodje, s katerim lahko dosežemo veliko, če ga le znamo uporabljati. Kliše. A že to, da jih razumemo kot orodje, je veliko (Butterfield in Pendergraft, 1996).

2.3.2. *Klasifikacija iger za grajenje odnosov – "team-building iger"*

V sodelovanju z ekipo mladih posameznikov in mladinskih delavcev, ki so osem dni analizirali delovanje iger v procesu mladinskega teambuildinga, lahko podelimo nekaj mnenj in zaključkov, ki smo jih pri tem ustvarili, v upanju, da bodo prišli komu prav in da se bo morda nekoč nekdo odločil ideje globlje raziskati. Najprej pa k imenu. Najlažje je nekomu razložiti dejavnosti kot »teambuilding igre«, a niso vse aktivnosti namenjene grajenju tima oz. vsaj ne na prvi pogled. Širši pojem, ki bi ga lahko uporabili za opis, bi lahko bil igre za grajenje odnosov (*angl. relationship progressing games*).

Igre smo razdelili na več delov. Zdelo se nam je smiselno, da jih ločimo po namenu.

- **Ledolomilci** (*angl. icebreakers*): To so igre, namenjene temu da prelomijo proverbialni led, ki stoji na poti do toplega odnosa. Navadno so igre krajše, z enostavnimi pravili in ne vdirajo preveč v odnos do sveta posameznikov. Namenjene so začetku spoznavanja in zaznavanja norm drugih v skupini in pomagajo pri ustvarjanju slike, kako bi lahko zgledale skupne norme

- skupine, ko bodo nastale. Za malo lažje razumevanje smo jih razdelili še v tri podkategorije:
 - o **Pomnenje imen (*angl. names*)**: Namenjene so pomnjenju imen, ki je precej enostaven, a zelo pomemben prvi korak, da si upamo navezati drugi stik. Veliko ljudi ima težave s tem, da si ob prvem stiku ne zapomni imena sogovorca in mu je zaradi tega lahko nelagodno vzpostaviti nadaljnje stike. S temi igrami poskušamo to odpraviti.
 - o **Igre dotikov**: Namenjene so postopnemu fizičnemu zbliževanju in v varnem okolju dovoljujejo posameznikom, da se vedno bolj vključujejo v naš fizični osebni prostor. Velikokrat je dovoljenje za vstop v določen osebni prostor povezano s tem, kaj si ob tem lahko dovolimo početi (npr. ali osebo vikamo, ali si jo upamo vprašati za pomoč ipd.). Kot kura in jajce. Eno vpliva na drugo.
- **Spoznavne igre**: Namenjene so poglobljenemu spoznavanju sogovornika. Odnos in učinek sta podobna kot pri igrah dotikov, le da se tukaj ne spuščamo v fizične osebne prostore.
- **Poživitvene igre (*angl. energizers*)**: Namenjene so predvsem fizični in mentalni požitvi. Včasih se nam telo malce "zasedi" in "so možgani malce utrujeni". Takrat si lahko pomagamo s temi igrami, da nas spet prebudijo ali pa presekajo trenutno stanje (morda tudi svet, ki smo ga vzpostavili pred tem).
- **Igre zaupanja (*angl. trustbuilders*)**: Namenjene so temu, da v skupini vzpodbudimo občutek medsebojnega zaupanja. Včasih sami pri sebi vemo, da bi delovali odgovorno do drugih in ne bi "pustili nobenega na cedilu", a včasih nam za to, da drugim zaupamo, niso dovolj besede. Potrebujemo dokaz. Ko lahko dokažemo, da skupina lahko nekaj stori in bo skrbela za posameznika, tudi če se ji bo ta prepustil v stanje, kjer ji predaja moč, nastane ali pa se potrdi zaupanje posameznika do skupine.
- **Igre, namenjene spoznavanju delovanja tima (*angl. teambuilders*)**: Namenjene so spoznavanju različnih lastnosti posameznikov v skupini. Različni ljudje različno reagirajo na dane situacije. Eden od prediktorjev hitrega odzivanja na spremembe tima je poznavanje in predvidevanje reakcij drug drugega na situacije. Skozi igro lahko tako simuliramo ali izzovemo različne simulacije, ki udeležencem pomagajo razumeti in najti najboljše načine delovanja. Tu gredo lahko igre tudi globlje in so namenjene analizi posameznikov in umeščanju posameznika, njegovih znanj in izkušenj v skupino.
- **Razdeljevalci (*angl. dividers*)**: Namenjeni so razdeljevanju posameznikov v skupine na bolj zanimiv način. Različni imajo določene prednosti. Nekateri samo prebijejo rutino, nekateri so igre sami po sebi, nekateri nam pomagajo udeležence razdeliti v vnaprej določene skupine, ne da bi se udeleženci tega zavedali in bi to rušilo dinamiko skupine.
- **Daljšje aktivnosti (*angl. whole time activities*)**: Namenjene so vzpostavljanju kulture na daljših aktivnostih in dopolnjevanju aktivnosti. Največkrat so strukturirane tako, da se jih lahko lotimo kot posameznik, a dovoljujejo

- sodelovanje v samoorganiziranih skupinah, na nas pa je, kako intenzivno se jih bomo lotili, saj to ne vpliva preveč na dinamiko igranja. Slednje je pomembno, ker je veliko iger odvisnih od tega, da smo vsi udeleženi v njih aktivni, kar lahko skozi čas nekatere ljudi izčrpa. Tako je pomembno, da te igre (in morda tudi nekatere druge) omogočajo posameznikom, da se umaknejo in ne motivirajo posredno ostalih, da bi jih skozi pritisk družbe pripravili do sodelovanja.
- **Sprostitutvene aktivnosti** (*angl. chillout activities*): Namenjene so preživljanju prostega časa sproščeno in po svoji volji. Včasih niso nič manj aktivne od drugih iger, ampak so v določenem trenutku le prijeten presek trenutnega dogajanja. Morda hoja po traku (slackline) na prvi pogled ne deluje kot sprostitutvena dejavnost, a je lahko po celem dopoldnevu sedenja in reševanja problemov prav prijetno početje. Te igre imajo včasih pasivna in bolj ohlapna pravila, ki jih zaznamo bolj kot navodila, ker je na nas, ali jih upoštevamo ali ne. Če damo skupini na voljo skupen fotoaparatus in razglasimo, da bomo na koncu nagradili najbolj kreativno sliko po izboru ljudstva, je na posameznikih in skupini, ali se bo odločila, da bo sodelovala, ali ne.
- **Igre zaključevanja** (*angl. closures*): Igre so namenjene predvsem zadnjim fazam razvoja skupine (več v nadaljevanju). Osredotočajo se predvsem na podoživljanje in ponotranjenje rezultatov doživetih izkušenj ter na jasno zapiranje svetov, ki smo jih uporabili pri izvajanju aktivnosti. Uporabimo jih, ko sklepamo, da potrebuje skupina nekaj pomoči, da optimalno zaključi svojo zgodbo in ne začne nenadzorovano razpadati.
- **Igre poznega prihoda** (*angl. late arrival games*): Namenjene so vzpostavljanju kulture točnosti na zabaven način. Ponavadi so grajene na način, da imajo zamudniki s strani ostalih moč dojeti resnost deviacije od norm skupine in da imajo ostali možnost svoje frustracije izraziti na konstruktiven način. Večkrat so lahko le delčki začetkov aktivnosti, ki naredijo prisotnost na aktivnosti od samega začetka bolj privlačno.
- **Igre komunikacije** (*angl. communication games*): Igre so namenjene razumevanju komunikacije. Velikokrat je njihov namen udeležence postaviti v situacijo, kjer je komunikacija otežkočena, a jo je lažje analizirani in naučeno prenesti v realne situacije.
- **Kratke zabavne igre** (*angl. party games*): Namenjene so sprostitvi udeležencev in spodbujanju timskega duha. Načeloma so kratke, z enostavnimi navodili in dovolj fleksibilne, da se jih lahko prilagaja po potrebi. Ponavadi ustvarjajo občutek intenzivnosti trenutka (napeto dogajanje), vsi se počutijo vpeti, tudi če samo kot opazovalci, in ponujajo hitre razrešitve, kar omogoča tudi hitrejšo kroženje udeležencev znotraj skupin, tekmovalec odnos in možnost večjega števila poskusov, preden pridemo do rešitve. Slednje spodbuja okolje, kjer se lahko tudi nepoznavalci igre počutijo dovolj pogumne, da se lahko pridružijo, to pa spodbuja povezovanje med udeleženci na temeljih skupne izkušnje.

- **Igre, namenjene grajenju kulture znotraj tima** (*angl. culture builders*): Namenjene so temu, da se na lažji način soočimo s kulturo, ki nastaja v timu. Lahko nam jo pomagajo razumeti, lahko nam jo pomagajo, v krajšem času in z manj zapletov kot sicer, razviti na naslednjo stopnjo.
- **Aktivnosti, povezane z vrednotenjem in refleksijo**: Namenjene so vzpostavljanju varnega in produktivnega okolja, kjer pride do učinkovitih vrednotenj in refleksij. Lahko so namenjene skupini ali posamezniku. Tu je morda še bolj pomembno kot kje drugje, da jasno opredelimo pravila in meje, v katerih bomo delovali. Za primer si lahko vzamemo navodilo "na list pred seboj, napišite tri svoje največje strahove". Pri udeležencih lahko to navodilo sproži različne odzive. Kdo se bo vprašal, ali bodo morali to javno predstaviti ostalim, ker bo na podlagi tega pisal nekaj, kar želi deliti ali pa ne. Morda na to drugi ne bo pomislil in mu bo nelagodno, ko bo dojel, da mora sedaj nekaj intimnega deliti z ostalimi. Nekdo se ne bo mogel skoncentrirati na to, o čem naj piše, če ne pozna ožjih okvirjev in namenov te aktivnosti v nadaljevanju.

3. *Teambuilding: sestavljanje procesov*

3.1. *Motivacija posameznika, skupnosti (ang. society) in skupine (ang. group)*

Kaj motivira posameznike, da se pridružijo skupini in v njej soustvarjajo? Kaj motivira skupino, da deluje optimalno? Teorij, povezanih z motivacijo, je kar nekaj in kar nekaj jih sloni na delih Decija in Ryana, ki sta, kot enega izmed pomembnejših dejavnikov, izpostavila avtonomijo. Avtonomija je pomembna tako za delovanje posameznika znotraj tima kot za delovanje tima znotraj večje strukture (Deci in Ryan v Dörnyei, 1997).

Ljudje bodo podprli to, kar bodo sami tudi pomagali ustvariti (*Gustafson in Kleiner, 1994*).

Udeležence lahko pri skupinskem izobraževanju s sodelovanjem motiviramo na več načinov. Olsen in Kegan sta v njih zaznala skupno točko – strukturo.

- Strukturirani in skupni cilji.
- Strukturirano nagrajevanje, kjer je poudarek na nagrajevanju skupin kot celot.
- Strukturirane vloge učerih, kjer vsak posameznik dobi dodatno posebno odgovornost.
- Strukturirani materiali, kjer je značilno to, da je sredstev premalo in so si jih primorani deliti, ali to, da so sredstva uporabna šele, ko delujejo skupaj.
- Strukturirana pravila, ki predvsem izpostavijo, da je skupina kot celota odgovorna za pozitiven ali negativen rezultat na koncu (Olsen in Kegan v Dörnyei, 1997).

Tim pa mora imeti pri tem občutek, da s trenutnim stanjem v organizaciji nekaj ni v redu, in želeli si mora spremembe. Če želimo tim spodbuditi, pa mora imeti še jasno sliko, v katero smer se želi premikati in kaj so njegovi skupni cilji (Gustafson in Kleiner, 1994). Za hiter uvod o motivaciji posameznikov predlagamo knjigo *Drive* avtorja Daniela H. Pinka, ki svoje ideje bazira tudi na teorijah Deci in Ryana.

3.2. Razvoj skupine

3.2.1. Faze razvoja skupine

Govorili smo že o tem, kako se skupina lahko razvije v tim. Prehajanje v tim si sledi po fazah, kar pomeni, da ni večjega prekrivanja med samimi stopnjami in jih je mogoče precej jasno razločiti. Prehod si sledi linearno (Hut in Molleman, 1998). Razvoj skupine lahko razlagamo na različne načine in vse se v določeni meri pokrivajo med seboj. Morgan jih je razdelil v 4 faze:

- V prvi fazi se skupina koncentrira na redundančnost funkcij. Dela se na tem, da se razbere, kaj so kompetence posameznika v skupini, in razvija programe, ki pomagajo članom skupine večkrat pokriti enake kompetence.
- V naslednji fazi je fokus na minimalnih kritičnih specifikacijah, ki jih skupina dobi "od zgoraj", skupina se trudi vzpostaviti nova pravila, vezi, hierarhijo delovanja, pri hkratnem upoštevanju pravil. Poudarek je na minimalnem kritičnem, kar pomeni, da se izognemo vsemu, kar ni kritično, in ta navodila spravimo na najmanjšo možno raven, pri kateri se v nadaljevanju ne bomo več vtikali, če bodo le dani pogoji doseženi. Tako se želimo izogniti mikromenedžmetu, da si lahko skupina vzame dovolj avtonomije nase. V teh prvih dveh fazah je fokus na posamezniku, a že lahko zaznavamo prehod iz rutinskega dela in obnašanja v bolj ne-rutinsko.
- V tretji fazi je poudarek na samostojnosti skupine, na timskem delu in na grajenju komunikacije v skupini in optimizaciji procesa sprejemanja odločitev. Značilno za to fazo je, da skupina postaja vse bolj neodvisna od svojega supervizorja, kar pomeni, da je fokus vse bolj na timskem delu in avtonomiji skupine.
- V četrti fazi je skupina sposobna dobro ocenjevati situacijo in si po principu "double loop learning" zna vzeti čas za preverjanje/vrednotenje svojih lastnih rešitev (več o tem v nadaljevanju) (Morgan, 1986 v Hut in Molleman, 1998).

Tuckman si je faze razvoja skupine razlagal drugače, a z nekaterimi podobnostmi. Razdelil jih je na:

- Oblikovanje (*angl. forming*)

Tim še ni tim in je le skupina posameznikov, ki se ukvarjajo s procesi, atmosfero in so velikokrat le na videz prijazni, ker tako velevala bonton. Navdušenost nad tem, da bi nekaj počeli, je velika, a sposobnost komuniciranja in delovanja znotraj novo nastajajočega tima še ni na dovolj visoki ravni (McGreevy, 2006). Skupina se v tej prvi fazi uči, kako delati skupaj, opravi se najmanj dela. Skupina morda še ne ve, ali bo kmalu prišla v drugo fazo, kjer se bodo gradile norme. Značilno je, da so odnosi med člani zelo olikani, vsi so zelo prijazni, vzdušje je

formalno, zato v prvi fazi obstaja nevarnost, da močni posamezniki s svojim statusom skušajo povoziti norme in kar začeti delati, saj "se nima smisla toliko pogovarjati".

- Divjanje (*angl. storming*)

V storming fazi se udeleženci počutijo že dovolj varno, da se lahko znebijo svoje prijaznosti zavoljo odobravanja skupnosti ter se dovolj močno zavedajo, da bodo morali s temi ljudmi še nekaj časa sodelovati in si tako upajo vedno bolj izraziti svoja mnenja. Zaradi tega pride do "udara" mnenj in velikokrat se zdi, da tim nazaduje v produktivnosti, ker omahne začetni zagon, ki je dajal iluzijo hitrega napredka. A ta spopad je nujno potreben, če želimo, da se sprejmejo norme in da nastane kultura, ki bo potem na daljši rok omogočila hitrejše sprejemanje odločitev in s tem hitrejše delovanje tima (McGreevy, 2006). V tej fazi opredelijo cilje, medsebojne vezi, vloge in namen tima. Pri tem delu je treba paziti, da pride na dan čim več potencialnih konfliktov, ki nam jih ne bo potrebno razreševati kasneje, če se z njimi soočimo že sedaj. To pa se ne zgodi, če je v skupini nekdo, zaradi katerega si udeleženci ne bodo upali izraziti svojega mnenja. Opozorilni znak je lahko veliko število družbeno zaželenih odgovorov, ki ponavadi prinesejo zaključek, da "se je že do sedaj delalo čisto v redu in ta sestanek morda niti ne bi bil potreben, če bi se to osebo že do sedaj poslušalo".

- Normiranje (*angl. norming*)

To je faza, v kateri tim začne dosegati svoj potencial. Tim se je razvil v smeri, da je sedaj sposoben delovati bolj učinkovito in dosega rezultate (McGreevy, 2006). V tej fazi je med posamezniki spoznanje, da nobena vloga ni pomembnejša od druge in so vsaka zase ključne za dobro izpeljavo projekta. Zavedajo se tudi pomena svoje vloge in hkrati, kar je še bolj pomembno, pomena drugih vlog, ki jih tako začnejo ceniti kot sebi enakovredne. Razvije se timski duh. Zavedanje o tem, da vsega ne vemo, pa spodbudi tudi več poslušanja in pripravljenost več časa vložiti v razumevanje drugih in ne samo v izpostavljanje svojega mnenja, kar privede do več konsenzov in s tem tudi do večjega zadovoljstva s končnimi rešitvami in bolj motiviranih posameznikov (Rushmer, 1997).

- Izvajanje (*angl. performing*)

To je faza, ko je tim dokončno dozorel in najbolj učinkovit. Udeleženci imajo občutek, da se takega tima ne da in niti nima smisla spreminjati, ker "je pač perfekten, tak kot je". Tim doseže optimalno raven produktivnosti, alokacij virov, sprejemanja odločitev in medsebojne soodvisnosti. Člani cenijo drug drugega in rastejo na osebni ravni. Svetu in problemom se tim zoperstavlja zelo fleksibilno in zna krmariti med konflikti na način, da na nikogar ne vplivajo negativno in ga ne prizadanejo preveč. Tak tim je ponavadi zaznan kot "top tim" ali "visoko učinkovit tim" in deluje, kot da bi lahko tak ostal in produciral odlične rezultate skoraj za vedno. Čudno nas bodo gledali, če bomo trdili, da bo to za tim sčasoma pogubno in da bo nedvoumno tudi tak tim sčasoma razpadel (McGreevy, 2006).

Zaton, ki se ga ne zavedaš, zaton tistih, ki gledajo, a ne vidijo, ki poslušajo, a ne slišijo, zaton tistih, ki ne znajo oceniti ne sebe ne drugih (McGreevy, 2006).

Nerealno bi bilo pričakovati, da bi timi za vedno ostali v četrti fazi, zato so bile dodane še faze (*angl. reforming*), (*angl. adjourning*) in (*angl. mourning*), ki govor

ijo o tem, kako se mora tim spreminjati (po članih, nalogah ali čem drugem) ali razpasti. (McGreevy, 2006). Razvoj skozi faze skupine je zelo pomemben in ga je treba nadzorovati, saj se lahko v nasprotnem primeru timi hitro zataknejo v prvih fazah, če so udeleženci preveč prijazni (*ang. polite*) in niso pripravljeni izzvati obstoječega stanja (*angl. status quo*). Nevarno je tudi, a ne nujno neučinkovito, da se timi ustalijo na prvi točki, ki jim je trenutno dovolj udobna in ustvarja zadovoljive rezultate. To pa je nevarno, ker lahko z dobrim pristopom hitro (vsaj navidezno) napredujemo in se ta relativen prepad med delom prej in sedaj zdi že tako velik, da postane "dovolj dober za sedaj ... bomo nadaljevali drugič" ... – in tu zadeve ostanejo (McGreevy, 2006).

3.2.2. *Pogoji razvoja skupine*

Hut in Molleman navajata štiri principe, ki so potrebni za samoorganizacijo skupine:

- predpozicija (*angl. requisite variety*),
- redundančnost funkcij (*angl. redundancy of functions*),
- minimalna zahtevana navodila (*angl. minimal critical specifications*),
- evalvacija (*angl. double loop learning*) (Hut in Molleman, 1998).

Predpozicija: vsaka skupina mora imeti kapacitete transformacije inputa informacij, materialov in drugih reči v želen output (Hut in Molleman, 1998).

Redundančnost funkcij: Znotraj skupine je pomembno, da znanja in kompetence niso striktno specializirani. Zaželeno je, da se nekatere funkcije podvajajo, da ima skupina možnost fluktuacije funkcij glede na trenutno potrebo, kar v osnovi lahko poenostavimo s primerom: Če je Ana edina, ki zna uporabljati npr. program za zapisovanje, brez nje ne bo mogoče izpeljati sestanka oz. se bo izpeljal na nižjem nivoju, kot bi se sicer. Miha pa morda kdaj pa kdaj potrebuje nekaj pomoči na svojem področju, a se ne potrebuje stalno zaposlenega na tem področju, ampak si lahko člani skupine med seboj pomagajo (Hut in Molleman, 1998). S tem, ko se zavedamo, česa so drugi sposobni (kompetence), imajo lahko posamezniki v skupini dostop do eksternega vira podatkov, poleg svojega. Kot rezultat se tako ustvari skupinsko informacijsko-procesni sistem, ki tvori nove in učinkovitejše ideje, katerega učinkov se poslužuje mnogo tehnik skupinskega iskanja rešitev, kot npr. možganska nevihta (*angl. brainstorming*) (Chatterjee, 2016). Navzkrižno izobraževanje (*angl. cross-training*) prinese to, da imamo neko varno cono, znotraj katere ni kritično, če se v dani situaciji kdo zamenja ali kdo ne more opraviti kakšne naloge, saj jo lahko prevzame nekdo drug, delo celotne skupine pa se ne ustavlja in ni čakanja en na drugega, kot bi bilo pri visoki (ekskluzivni) specializaciji (Hut in Molleman, 1998). Druga pozitivna plat te zgodbe je, da se, ko ljudje več časa delujejo skupaj, posamezniki vselej vedno bolj specializirajo, ker se s časom optimizira zavedanje, katere kompetence je potrebno podvajati in kje so odprta področja za posameznike, da napredujejo. S tem skupina pridobi novo skupno znanje in kompetence, ki jih lahko uveljavi, in tega ne bi bilo mogoče doseči v taki meri, če bi šlo le za skupen posameznikov. Pomembno pri tem je, da je skupina specializirana šele po tem, ko se začne zavedati pomena podvajanja kompetenc za učinkovitost

delovanja skupine, saj je lahko specializacija drugače samo stvar posameznika in ne pridobitev za celotno skupino (Chatterjee, 2016).

Minimalna zahtevana navodila: Skupini mora biti danih čim manj omejitev s strani vodstva. Delo mora biti delegirano in ne mikromenedžirano (*angl. micromanaged*). Navodila morajo biti podana ravno v pravi meri, da je nalogo uspešno opravljena in da dovoljuje osebni doprinos s strani člana skupine. Skupina tako prevzame določene naloge nase: formuliranje ciljev, interno razdeljevanje nalog in načine, kako bodo sodelovali in delali (Hut in Molleman, 1998).

Evalvacija: Skupina mora imeti moč vse staro in novo znanje postaviti pod vprašaj. Za to mora imeti sredstva (čas, znanje ...). Skupina se ne more poistotetiti s cilji, če so naloge mikromenedžirane in samo postavljene "od zgoraj", brez možnosti vplivanja na sam proces pristopanja k problemu in optimiziranja (Hut in Molleman, 1998).

3.2.3. Skupaj se naučimo več kot sami

Večina timbuilding praks temelji na učenju s sodelovanjem (*angl. cooperative learning*), ki je učinkovitejše od individualnega učenja. Učenje s sodelovanjem je eno izmed bolj raziskanih področij izobraževanja. Če bi ga povzeli v treh točkah, bi najprej rekli, da je pomembno, da so udeleženci del manjših skupin (3–6 ljudi). Pomembno je, da je učenje strukturirano, tudi v smeri, da se udeleženci medsebojno spodbujajo in težijo k skupnim ciljem. Tretjič, vrednotenje in nagrajevanje ekipe postaneta bolj pomembna kot vrednotenje in nagrajevanje posameznika. Pri tem pa lahko za posameznike še vedno uporabljamo metode refleksije.

Zelo pomembno je zavedanje, da bo rezultat skupno delo. To v nasprotju s tekmovalnim stilom učenja, kjer je povprečje pridobljenega znanja posameznikov v skupini nižje kot pri učenju s sodelovanjem), prinese veliko pozitivnih učinkov – med drugim zavedanje, da posamezniki sami ne morejo doseči cilja, kar poveča zavedanje o povezanosti posameznika z drugimi in odgovornosti, ki s tem pride, kar spodbuja pozitivno interakcijo med člani (Dörnyei, 1997).

3.3. Vloge v timu

3.3.1. Razbijanje mehurčkov

Ljudje imamo, tako kot živali, ki ji ugajajo vzorci, radi strukture, zato predalčkam marsikaj. Pri tipologijah osebnosti ni bistveno drugače. Nekaj bolj znanih tipologij predstavljajo Freudova psihoanaliza, Adlerjeva individualna psihologija, Jungova analitična psihologija, Maslowa holistično-dinamična teorija, Skinnerjeva vedenjska analiza itd. Če želite vedeti več, sta Google in knjižnica vaša dobra prijatelja. Pomembno za delovanje v organizacijah in drugih strukturah,

ki zahtevajo interaktivno sodelovanje posameznikov, pa ni samo znanje, pridobljeno iz takih tipologij, ampak tudi zavedanje raznolikosti. Velikokrat se zavedamo le svojih "mehurčkov" okoli nas, spoznanj, ki so za nas do sedaj dobro delovala in smo jih ojačevali do te mere, da se o njihovi uporabnosti ni potrebno sploh več spraševati – do sedaj. Do trenutka, ko se je naš mehurček razširil in so naša znanja postavljena pod vprašaj. Takrat posamezniku veliko pomeni, če lahko razume, da ni tak kot ostali, ampak morda je še bolj pomembno, da pod novimi "pravili igre" spet najde svoj kotiček pod soncem. Spoznavanje tipologij, če so le v večji meri zaznane kot relevantne s strani posameznika, pomaga pri razumevanju sebe v odnosu z družbo in pri sprejemanju svojih šibkih in močnih točk brez večjih problemov, saj se zavedamo, da smo del večje celote ter tako dopolnjujemo druge in ni problem v tem, če drugi dopolnjujejo nas. Pomaga nam pri samozavesti, saj svojih šibkih točk ne zaznavamo več kot lastnih pomanjkljivosti, ampak kot del celote. Tako se lahko v eni skupini želja po tem, da vse z različnih kotov premislimo, spremeni iz "kompliciranja" v "preudarnost", iz "zasanjanosti" v "kreativnost", iz "birokratiziranja" v "sistematiziranje" ... (Rushmer, 1997)

3.3.2. *Timške vloge Belbin*

Belbin je med svojim raziskovanjem delovanja skupin ugotovil, da razlika med uspešnimi in neuspešnimi skupinami ni bila odvisna od dejavnikov, kot sta intelekt in izkušnje, temveč od vedenja, načina, kako tim sprejema odločitve, kako člani interagirajo en z drugim ter uporabljajo svoje kompetence, da dosežejo skupen cilj (Batenburg in sod., 2013). Zasnoval je 8 osnovnih ključnih vlog, ki so se skozi leta dopolnjevale – danes jih je 9 (Batenburg in sod., 2013).

Timska vloga	Tipične značilnosti	Pozitivne lastnosti	Možne slabosti	Kdaj jih potrebujemo?
Izvajalec (IM)	Konzervativen, predvidljiv, vesten.	Dobre organizacijske sposobnosti, praktičen, trdo dela, samodiscipliniran, vesten, opravi tudi rutinska dela, sistematičen.	Nefleksibilen, se ne odziva na nepreverjene ideje, lahko tog, vztraja pri načelih, ne vidi novih priložnosti.	Kadar je potreben deloven in sistematičen način reševanja problemov.
Koordinator (CO)	Miren, samozavesten, obvladan.	Sposoben sprejeti ostale člane tima glede na njihove prednosti in brez predsodkov, močan čut za objektivnost, optimalno izkorišča vire, pozna prednosti in pomanjkljivosti članov ter skupine, je miren in stanovit.	Povprečno inteligenčen in povprečno ustvarjalen, ni izrazito kreativen	Kadar se je s problemom treba soočiti mirno.

Koordinator (CO)	Miren, samoza- vesten, obvladan.	Sposoben sprejeti ostale člane tima glede na nji- hove prednosti in brez predsodkov, močan čut za objektivnost, optimal- no izkorišča vire, pozna prednosti in pomanjkljiv- osti članov ter skupine, je miren in stanovit.	Povprečno inteligenten in povprečno ustvarjalni, ni izrazito krea- tiven	Kadar se je s problemom treba soočiti mirno.
Spodbujev- alec (SH)	Napet, dinamičen, družaben.	Sposoben delovanja pod pritiskom, visoko motivi- ran in vztrajen, spodbuja ostale člane, jim postavlja izzive.	Nagnjen k provokaciji, razdražljivosti in nepotrpež- ljivosti, lahko nestrpen in napet, nepo- trpežljiv, trmast in moteč za ostale člane.	Kadar imamo potrebo po spre- membi.
Inovator (PL)	Individualis- tičen, resen, neortodoks- en.	Genialen, bujna domišljija, inteligentnost in znanje, kreativen, domiseln, ne- ortodoksen, rad se loteva zapletenih in težavnih problemov, lahko spregle- da protokole in predpisane postopke.	Ne zanimajo ga sposobnos- ti realizacije, sanjaški.	Kadar je treba ust- variti predloge ter rešiti kompleksen problem.
Raziskovalec virov (RI)	Ekstroverti- ran, entu- ziastičen, radoveden, komunika- tiven.	Sposobnost vzpostavl- janja kontakta z ljudmi in raziskovanja novosti, sposobnost za soočanje z izzivi, odlično prepozna priložnosti, raziskuje ideje, ima dobre komunikacijske sposobnosti, predstavlja vez med skupino in okol- jem.	Nagnjen k izgu- bi interesa po tem, ko prvotna navdušenost mine, nima pravih idej.	Kadar je treba vzpostaviti zunanj- ji kontakt ter kas- nejša pogajanja.
Kritik (ME)	Trezno razmišljanje, nečustven, preudaren.	Realen, analitičen, odloča se racionalno, s premisle- kom, razmišlja strateško in dolgoročno.	Primanjkuje mu inspiracije ali sposobnosti za motiviranje drugih, lahko je nečustven, pretirano kritičen, brez občutka za okolico, dlako- cepski.	Kadar je uspeh ali neuspeh odvis- en od relativno majhnega števila kriznih odločitev.

Timski delavec (TW)	Socialno usmerjen, blag in občutljiv.	Ima sposobnost odzivanja na ljudi in situacijo, dviguje timski duh, pomembno mu je vzdušje v skupini, motijo ga nesporazumi, bori se za pravice drugih, je razumevajoč in zna prisluhniti.	V kritičnih situacijah neodločen, hitro zapade pod vpliv močnejšega.	Pod vodilnim režimom, kjer so konflikti pogosti ali navidezno zatrti.
Dovrševalec (CF)	Natančen, metodičen, vesten, prizadeven.	Sposobnost izpeljati stvari do konca, perfekcionista, pazi, da se ne dogajajo napake, da se skupina drži rokov, ne mara površnosti, netočnosti.	Nagnjenost k zaskrbljenosti zaradi majhnih stvari, lahko nestrpen in perfekcionističen.	Kadar delovne naloge zahtevajo natančnost in visoko koncentracijo.
Strokovnjak (SP)	Strokovno, nezainteresiran za druge, resen, samodiscipliniran, učinkovit.	Umirjen, notranje motiviran, ima poglobljena, specialistična znanja, pogloblja znanje.	Njegov prispevek je ozek, lahko se preveč zadržuje pri tehničnih podrobnostih in tehnologijah, praviloma ga ne zanima delo z drugimi.	Kjer je produkt ali storitev organizacije osnovana na določenih redkih veščinah ali znanju.

Ključnega pomena je, da je tim sestavljen iz članov, ki so kompetentni za del, za katerega se od njih pričakuje, da se bo izvedel. Jasno je, da morajo člani tima prispevati k rešitvi skupne naloge. Strokovnost, znanje in izkušnje so tako vitalnega pomena, ampak prav tako pomembno je, da bodo člani skupine zmožni delovati znotraj skupine in da bo vsaj en član skupine imel tudi določene vodstvene sposobnosti in da bo fasilital delo celotnega tima (McBreevy, 2006). Zaželeno je, da je tim sestavljen iz raznovrstnih posameznikov (Rushmer, 1997) – različne kombinacije položajev in vlog v različnih odnosih so prikazane v spodnji tabeli.

	Dobro dela z:			Slabše dela z:		
Timska vloga	vodja	sodelavci	osebje	vodja	sodelavci	osebje
Koordinator (CO)	SH, SP, PL	TW, IM, SP	PL, SP	TW	IM, PL	SH
Inovator (PL)	CO, TW	TW, RI, CO	ME, TW	SH, TW	ME, PL	SH, RI

Spodbujevalec (SH)	CO, ME	RI	TW	TW	PL	CO
Dovrševalec (CF)	RI, PL, SH	IM	TW	CF	RI	RI
Raziskovalec virov (RI)	SH	IM, TW	CF	CF	CF	SH
Timski delavec (TW)	SH	TW, PL	TW	TW	SH	SSH
Kritik (ME)	CO	CO, IM	IM	DH, ME	CF, ME	ME
Strokovnjak (SP)	CO	RI, CF	CF, TW	TW		
Izvajalec (IM)	CF, SH, PL	CO, ME	TW	TW	IM, PL	PL, RI

(McGreevy, 2006)

Razumevanje vlog v timu in tega, kdo se s katero povezuje, omogoča koordinatorju, da dobro izkoristi močne in šibke točke posameznikov in jih poveže v bolj kompetentno celoto. Seveda se zavedamo, da je to velikokrat le del idealnega sveta in realno delamo z bolj ali manj takimi ekipami, kot so nam takrat na voljo. Vseeno pa je zavedanje, da je možno z nekaj znanja in razumevanja posameznikovih preferenc bistveno izboljšati delo tima in narediti več kot le sklop posameznikov, danih na kup, pomembno (McGreevy, 2006). Že prej smo omenili, da je pomembno zavedanje, da živimo v mehurčkih, in z namenom razumevanja naših interakcij na okolje so bile razvite različne tipologije. Eno takih, ki nam lahko pomaga, sta razvili tudi hči in mati, Myers in Briggs. Pomaga nam ločiti osebnostne tipe v razpredelnico šestnajstih kombinacij in pri tem imeti možnost razumeti sebe in druge (Lindon, 1995).

3.3.3. Povratna informacija in zaključevanje

Za dobro delovanje tima (pa tudi posameznikov na splošno) in zaključevanje timbuilding aktivnosti, je pomemben odnos udeležencev do aktivnosti in udeleženih posameznikov. Razumevanje delovanja povratne informacije nam jo pomaga podeliti na način, da je učinkovita, slišana in se prejemnik ob njej ne počuti slabo. Nasprotno, počuti se, kot da je ravnokar zrastel. Pri tem si lahko pomagamo tudi z "SBI" modelom podajanje feedbacka.

Sestavni deli "SBI" modela so:

Situacija (*angl. Situation*), kjer čim bolj objektivno orišemo situacijo, ki se je zgodila – postavimo jo v kontekst.

Vedenje (*angl. Behavior*), kjer opišemo, kaj se je dogajalo.

Učinek (*angl. Impact*), kjer opišemo, kako je vedenje vplivalo na nas.

Na koncu lahko, če se nam zdi, da bo konstruktivno vplivalo na prejemnika, podamo še predlog, kako bi bilo možno postopati naslednjič.

Da bi teambuilding aktivnosti imele kar največji učinek, je potrebno na koncu zagotoviti, da se razrešijo vse novo nastale vezi in razumejo vsa novo prejeta znanja. Tako lahko v realni svet prenesemo čim več zaželenih učinkov. Faza zaključevanja aktivnosti (*angl. debriefing*) nam pri tem pomaga. Ena izmed metod, s katero si lahko pomagamo, je set vprašanj – 4F:

Dejstva (*angl. Facts*): Kaj se je dogajalo? Kdaj? Kje? Kaj je bilo nepričakovano? Kdo je naredil kaj? Koliko časa smo potrebovali? Kaj se je dokončalo in kaj ne?

Občutki (*angl. Feelings*): Kaj ste doživljali? Kako ste se počutili? Kaj se vam je zdelo drugače? Kako novo/čudno/zabavno/frustrirajoče je bilo? Kaj je bilo dobrega, kaj slabega?

S prvima dvema kategorijama izpostavimo zgodbo. Izražamo sebe, smo poslušani, razumljeni, poslušamo druge, cenimo mnenja drugih in razlike med njimi, se povezujemo z ostalimi in se pri tem vedno bolj počutimo kot del skupine.

Odkritja (*angl. Findings*): Razmišljamo in iščemo razlage, posplošujemo, povezujemo in se učimo. Zakaj nekaj ni delovalo? Kako smo prišli do končnega uspeha? Zakaj nekdo nečesa ni izgovoril?

Prihodnost (*angl. Future*): Naredimo akcijski in učni načrt, predvidimo spremembe in koristi, testiramo ideje, opisujemo sanje in sprejemamo odločitve za naprej.

Z zadnjima dvema deloma poskušamo sintetizirati novo nastalo znanje in izkušnje in spremenjamo spoznanja v akcijske načrte. Na ta način poskrbimo, da aktivnost ne ostane le zanimiva izkušnja, ampak pomaga pri napredovanju posameznika in tima.

3.4. Grajenje odnosov

3.4.1. Kako dobri odnosi pomagajo timu?

Ljudje, ki so močno povezani med seboj, razvijejo skupen sistem kodiranja, hrambe in priklica informacij (Chatterjee, 2016). Enotnost skupine (*angl. group cohesiveness*) je pomemben koncept, s pomočjo katerega, si lahko razlagamo veliko pojavov, povezanih z dinamično skupino. Govori o moči odnosov (*angl. relationship*), ki povezuje člane enega z drugim in s skupino samo. Enotnost skupine (EC) je kazalnik stadija razvoja skupine in je neposredno povezan z sodelovanjem znotraj skupine ter s kvantiteto in kvaliteto interakcij znotraj skupine (Dörnyei, 1997). Povezane skupine delujejo bolj učinkovito kot nep-

ovezane na različne načine. **Pri članih povezanih skupin je bolj verjetno, da bodo aktivno sodelovali v razpravi in si upali o sebi spregovoriti na bolj osebni ravni. Taka vedenja pa so ključna pri učinkovitem komuniciranju in produktivnem sodelovanju.** Članom povezane skupine ni vseeno za druge člane (*angl. they care for each other*) in si zato bolj pomagajo med seboj, kar v povprečju prinese boljše rezultate učenja in dela (Dörnyei, 1997). Dobre odnose v skupini lahko razdelimo na tri dele:

- Stopnja odkritosti drug do drugega (*angl. self-disclosure*).
- Poznavanje ostalih posameznikov v tej enačbi.
- Sposobnost predvidevanja reakcij ostalih (Butterfield in Pendegraf, 1996).

Skupinsko določeni cilji imajo močan vpliv na sodelovanje posameznika v skupini. V enotnih skupinah je bistveno manjša možnost, da bo nekdo samo postopal okoli in "se šlepal" (*angl. free-riding*) (Dörnyei, 1997), kar je še posebno pomembno pri organizacijah, ki delajo s prostovoljci, kjer ni finančnih in drugih vzvodov, ki bi motivirali ali kaznovali nezaželeno vedenje (Butterfield in Pendegraf, 1996). Preživeti čas in prostor sta zelo pomembna za ustvarjanje skupne zgodovine skupine (*angl. group history*). Ta pa je ključni faktor, da lahko člani razvijejo močne medsebojne vezi. Vmes nastajajo "interne fore", posebne zgodbe, simbolna komunikacija, razumevanje potreb drug drugega, tako osebnih kot povezanih z delom, in drugi povezovalni elementi (Dörnyei, 1997). Da bi znali učinke tudi prepoznati, pa je dobro poznati tudi pokazatelje. Eden izmed pokazateljev dobro izpeljanega povezovanja (*angl. bonding*) je medsebojno deljenje pristnih stvari o sebi (*angl. personal stuff*). Kazalnik je lahko tudi dober za ocenitev, koliko časa na posameznem izobraževanju namenimo razvoju odnosov v skupini in koliko podeljevanju znanj. V kratkem času nekaterih izobraževanj, ki trajajo morda le nekaj ur, si to težko privoščimo. Če pa delamo s timi, ki bodo več časa delali skupaj, in bi si želeli, da postanejo avtonomni, si moramo vzeti toliko časa in dobro splanirati povezovalni del, da bo nadaljevanje bolj učinkovito. Pri tem nam lahko na različne načine pomaga veliko teambuilding metod. Nekatere smo za pomoč tudi našeli v spodnjem delu. Spomnimo se na kladivo in izvijač (Dörnyei, 1997).

3.4.2. Sprožilci medsebojne povezanosti

Poleg spoznavanja in količine časa, preživetega skupaj, je še kar nekaj sprožilcev, ki lahko vplivajo na medosebno povezanost in povezanost s skupino ter nam lahko pomagajo čas kvalitetnejše izrabiti.

- **Fizična bližina:** Sedenje drug ob drugem, dotiki ... to bi lahko opisali kot nekakšen vhod v osebni prostor posameznika. Odvisno od kvalitete izpeljane aktivnosti pa je, ali bo to delovalo kot prijeten vhod v ta prostor ali kot vdor vanj.
- **Izoblikovane situacije:** na način, da pogovor poteka optimalno. Npr. če želimo vizualno načrtovati, moramo imeti prostor za flipchart, tablo, računalnik. Če se želimo pogovarjati in ne želimo, da nas vsi v prostoru slišijo, mora biti šum (npr. glasba) na pravi jakosti, da se počutimo varno, ko govorimo znotraj

skupine. Spomnite se trenutka, ko je skupina živahna, vsi komunicirajo v nekih mikroskupinah, a kar naenkrat postane tiho in se sliši samo še ena oseba. Navadno ji postane neprijetno, ker ni želela komunicirati vsega z vsemi, sedaj pa je bila porinjena v tako situacijo.

- **Medosebna interakcija:** v kateri je vedenje ene osebe pogojeno z vedenjem druge. Interakcije, kjer osebe direktno vplivajo ene na druge, so lahko projektna dela, razne skupinske aktivnosti, kot na primer igre (*angl. games*) ipd.
- **Sodelovanje med člani skupine:** z namenom doseganja skupnega cilja.
- **Zavedanje o nagradah, ki jih pridobimo znotraj skupine:** Za posameznika je lahko to zavedanje o zadovoljstvu nad procesom, ki se je izvedel, konsenz nad izbranimi cilji, izvedena osebna agenda, dosežen cilj. Poudarek je na zavedanju, ker se to samo po sebi ne zgodi vedno. Zato moramo procese oblikovati v smeri, da imajo člani skupine čas in prostor zavedati se sprememb. Pri tem si lahko pomagamo s tehnikami debriefinga, evalvacije, refleksije ...
- **Uspešno zaključeni projekti skupine:** tudi če so majhni in gredo "po stopnicah" (*angl. step by step*), a morajo biti uspehi celotne skupine, ne samo posameznikov.
- **Skupna stiska:** Težki časi povezujejo ljudi. Naj si bo to skupen nasprotnik, neprespane noči za skupno dobro, krizno reševanje problema. Simulacija težav je tudi zelo priljubljena metoda pri krajših teambuildingih, kjer je prav skupno prebrodenje težave močen povezovalen faktor.
- **Medskupinska tekmovanja:** Protiidentiteta ali skupen sovražnik dobro vplivata na povezanost odnosov znotraj skupin, a moramo pri tem paziti, da ne skrhamo drugih pomembnih odnosov med skupinami v organizaciji. To se da dobro urediti z igrami in svčasom za razlago igre, da "se stvari vzame ravno prav osebno".
- **Skupna grožnja/sovražnik** (zgoraj)
- **Skupinsko izročilo** (*angl. group legends*): Močno spodbudi ponos skupine. Lahko se ga izzove ali nastane na različne načine, vsebuje pa med drugim: ime skupine, "privat fore", posebnosti skupine ("mi smo pa _____, malo drugačni, ampak morda za to še bolj fajn").
- **Vlaganje v skupino:** svoj čas ali druga sredstva. Ko občutimo, da smo vložili že nekaj dni, imamo večjo željo tega ne izgubiti, kar nas spodbudi, da se, tudi ko ne izgleda najbolje, potrudimo in vztrajamo. En način za doseganje tega je predajanje avtonomije na skupino, kjer so cilji jasni, pristop pa je delo skupine same in se zato čuti bolj vpleteno.
- **Javno priznavanje skupine:** Če se javno predstavimo kot član skupine, to tudi pri drugih ojača občutek pripadnosti.

- **Definirati skupino ob bok neki drugi:** To je zadnja točka, kjer igrata identiteta in protiidentiteta ključno vlogo. Eden lažjih načinov povezovanja je prepoznavanje skupnega nasprotnika, a je to v organizacijskem delu hkrati hitro dvorezni meč, saj se lahko zunanje vezi skrhajo, kar je bilo opaženo že pri veliko organizacijah. Pri tem pri je jasen kazalnik, ko pride do distinkcije med "mi" in "oni". Združuje navznoter, a razdira navzven (Dörnyei, 1997).

3.4.3. *Zaupanje v timu*

Kultura ali klima v podjetju, ki podpira zaupanje in je grajena na stalnih in močnih odnosih med člani organizacije, bistveno bolje vpliva na sposobnosti fleksibilnega odzivanja članov v skupini. Kultura ni ključnega pomena pri skupinah, ki so sestavljene iz članov, ki imajo jasne in ozke naloge (*angl. tasks*) in ne tvorijo novih proizvodov. Postane pa ključna in direktno vpliva na uspešnost skupin, kjer se člani izmenjujejo pri izvrševanju nalog in v skupinah, ki so namenjene iskanju novih rešitev (Erdem in sod. 2003). V skupinah, kjer je pomanjkanje zaupanja, pride do neuspehov pri komunikaciji, delegiranju, opolnomočenju in posledično pri vsesplošni kvaliteti proizvodov (Erdem in sod. 2003). Zaupanje lahko razumemo kot nekakšen "higienični standard", ki vpliva na delovanje skupine – je potreben, a ne zadosten pogoj za uspešnost. Uspešnost tima se ne bo povečala le zato, ker obstaja znotraj njega zaupanje, bo pa zaupanje pomemben pogoj, če želimo, da ima tim možnost uspeti. Po drugi strani pa obstajajo tudi primeri, kjer močno zaupanje med člani skupine privede do tega, da se člani ne sprašujejo več o kvaliteti nastalih rešitev in pride do nevarnosti padca kvalitete. "Higienični standard" je mišljen v smislu, da če odnosi niso grajeni na zaupanju, člani skupine ne komunicirajo svojih idej v celoti in odkrito (podvrženi so ugajanju odnosov), ne ustvarjajo globljih kooperativnih vezi in si tako samoiniciativno tudi ne pomagajo med seboj (Erdem in sod. 2003). To morda na prvi pogled ni velik minus, a ker je dober tim praktično množenje potenciala njegovih članov in ne samo seštevanje, izgubimo prav ta del. Ne izgubimo potenciala, ki bi ga posamezniki ustvarili kot skupina. Izgubimo pa ves nedosežen potencial, ki bi ga lahko ustvaril dober tim. Poleg tega prinese nesposobnost organiziranosti tima tudi višje stroške vodenja. Posledično skupine ustvarjajo boljše odločitve, ko posamezniki znotraj skupine pravilno prepoznavajo distribucijo kompetenc (Chatterjee, 2016). Za zaupanje pa je nujno potreben skupaj preživeti čas. Ni važno, če je to teden, vikend ali samo nekaj minut ob kavi – tako se ustvarja zaupanje in sčasoma naraste tudi produktivnost tima (Chatterjee, 2016).

3.4.4. *Grajenje odnosa do posameznikov znotraj tima in zunanjega okolja (ustvarjanje identitete tima)*

Meje skupine med skupino in ostalim svetom, če so poudarjene, spodbujajo člane skupine k skupni identiteti. Močne meje skupine ponavadi utrdijo norme skupine in znižajo toleranco do deviantnega obnašanja znotraj članov skupine (Hut in Molleman, 1998). Minus pri močno povezanih, avtonomnih skupinah,

kjer se pripadniki čutijo bistveno bolj pripadni skupini kot organizaciji, ki jo je ustvarila, je ta, da se skupine ukvarjajo samo še s svojimi cilji, ki pa morebiti ne sovpadajo več s cilji organizacije. To lahko začne omejevati pretok znanja in izkušenj znotraj organizacij in zaustavlja stalno napredovanje sistema (Hut in Molleman, 1998) (Erdem in sod. 2003). Razvoj in opolnomočenje skupine sta direktno povezana s homogenostjo kulture v skupini. Tako lahko tudi dejanja, ki bi se jih lahko v večini primerov opisalo kot dobrodejna za rast skupine (npr. močna pripadnost skupini), postanejo tista, zaradi katerih skupina stagnira ali celo nazaduje. Tako se je pomembno zavedati, da ni "pravih" rešitev. Nekatere so uporabne za nekaj, druge pa druge (Hut in Molleman, 1998).

3.4.5. *Humor in vzdušje v skupini*

Veliko teambuilding aktivnosti je grajenih s pomočjo uporabe humorja. Če se ob neki aktivnosti nasmejimo, ne pomeni, da se tega nismo "lotili resno". Uporaba humorja igra pomembno vlogo v medosebnih interakcijah ter ugodno vpliva na kreativnost, motivacijo in na dobro počutje članov organizacij (Curseu in Fodor, 2016). Vpliva na kvaliteto medsebojnih odnosov in atmosfere, v kateri delujemo, kar je ključno pri učinkovitosti delovanja tima (Curseu in Fodor, 2016). Uporaba humorja vpliva na dinamiko skupine in učinkovitost delovanja skupine (tima), ki nastane z nekim namenom in znotraj katere posamezniki težijo k enakim ciljem. Tako pride do medsebojne koordinacije in medsebojne odvisnosti, ki privedeta do procesov, kot so primerjanje (*angl. social comparison*), vedenjsko ujemanje (*angl. behavioral entrainment*), čustvena nalezljivost (*angl. emotional contagion*) in druga spoznanja, ki čez čas privedejo do sinergije v komunikaciji skupin (Curseu in Fodor, 2016). Zaradi teh procesov lahko sprožimo določena vedenja v skupini in žanjemo njihove učinke, ko do jih pride. Za primer: Če bo vodja aktivnosti izredno sproščen in nasmejan, se bo njegovega vzdušja "nalezlo" vedno več ljudi in bomo lahko tako spremenili vzdušje v celotni skupini.

Ko govorimo o humorju, ga lahko v skupinah razdelimo na dva dela: vključujočega in izključujočega. Predvsem je razlika v tem, ali pomaga nekoga vključiti ali izključiti iz pogovora v skupini (Curseu in Fodor, 2016). Fasilitatorji, vešči uporabe humorja, ga lahko uporabijo za vključevanje, še posebej bolj tihih oseb, ali subtilno upravljanje z neformalnimi vodji, ko ni dovolj časa, da bi lahko vsem ugodili in prišli do konsenza. Pomembno je vedeti, da izključujoč humor močno in negativno vpliva na dinamiko, še posebej manjših skupin. Agresiven humor lahko zaznamo po tem, da je največkrat njegov namen ponižati s primerjanjem posameznika z »normalnim« obnašanjem in z delanjem norca iz obnašanja, lastnosti ali nesreče posameznika (Curseu in Fodor, 2016). Tak humor pomaga posameznikom, da vzpostavijo čustveno distanco do nekoga ali nečesa, kar pa ustvarja negativno atmosfero skupine (Curseu in Fodor, 2016).

- Na drugi strani pa pozitiven humor (del vključujočega humorja) pomaga posameznikom pri interpretaciji negativnih dogodkov in pričasni distrakciji "negativnih" čustev (Curseu in Fodor, 2016) ter je na individualni ravni povezan z visoko čustveno inteligenco (Curseu in Fodor, 2016).

4. Teambuilding: Splošna priporočila za izvajanje

4.1. Okolja za izvajanje TB procesa

V tem poglavju smo želeli podati nekaj lastnih opažanj glede izvajanja iger za grajenje odnosov/teambuilding iger. Situacij je lahko neskončno, ker pa vsaka podrobnost vpliva na rezultat, so ti predlogi mišljeni bolj kot pogled na teambuilding z različnih zornih kotov in ne kot pravila, ki se jih je treba držati kot proverbialni pijanec ploti.

Izkustveno učenje ima kar nekaj prednosti pred pridobivanjem znanja skozi pasivno opazovanje. Prikažemo ga lahko kot cikel štirih soslednih procesov:

- doživetje konkretne izkušnje,
- na izkušnjo se pogleda z različnih kotov in o njej se razmišlja,
- izkušnja je abstrahirana, konceptualizirana in generalizirana,
- generalizacija prejšnje izkušnje je testirana v novi situaciji ... to pa spet vodi v novo konkretno izkušnjo. Cikel se tako ponovno začne. (Williams in drugi, 2003)

Ko sestavljamo aktivnosti, si lahko s tem ciklom pomagamo, da je izkušnja strukturirana in vodi pomaga doseči želene namene.

Pri izvajanju aktivnosti sta prostor in okolje, v katerih aktivnost izvajamo, zelo pomembna, saj vplivata na vrsto dejavnikov. Ne bomo se spuščali v klasifikacijo dejavnikov, jih bomo pa nekaj našteali, za občutek nekoga, ki se s tem še ni srečal.

- **Postavitve stolov/miz:** Okolje lahko hitro vpliva kot povprečna predavalnica in povleče s seboj vsa čustva, ki jih s takim okoljem posameznik ima. To pa ni nujno dobro, če okolje ni bilo optimalno izrabljeno.
- **Zaprt/odprt prostor:** Oblika prostora nam daje različne občutke. Lahko je temen ali svetel. Oglat ali okrogel. Visok ali nizek. Lahko deluje odprto ali zaprto. Zaprti prostori delujejo morda bolj strokovno, medtem ko se pri odprtih lažje sprostimo.
- **Svetloba:** Imamo v prostoru direktno ali razpršeno svetlobo? Sončna svetloba deluje poživljajoče, a lahko omejuje npr. projekcijo in povzroči, da so nekateri objekti ali udeleženci v danem trenutku na previsoki svetlobi, drugi pa ne vidijo. Če imamo močno sončno svetlobo (jasen dan), si lahko pomagamo s tem, da odpremo luči, ki senčne dele osvetlijo, in tako dobimo manjše kontraste.
- **Tla:** Ploščice na tleh nam pomagajo, da lahko prostor lažje očistimo po uporabi, medtem ko les deluje topleje in bolj domače. Na lesu so se udeleženci ponavadi pripravljani sezuti, kar deluje na skupino kot nekaj, kar narediš doma in med prijatelji. To izkustvo potem prenašajo tudi na skupino in skupina se hitreje poveže. Razlika je v tem, ali imamo zelo kontrastna tla (npr. vzorec šahovnice) ali ne. Kontrastna tla (in druge površine) jemljejo pozornost, otežujejo koncentracijo in s tem podaljšujejo določene procese učenja.

- **Stene:** Če uporabljamo veliko pripomočkov, kot so plakati, listi ipd., nam pride prav, da imamo dovolj prostih sten, na katere lahko obesimo naša dela. Lahko se sicer uporabi tudi popolnoma steklene stene, a imajo druge slabe lastnosti, ki jih je potrebno zaobiti. Če so stene na videz drugačne, jih lahko izrabljamo tudi za to, da usmerimo pogled pri različnih dejavnostih v različne smeri. Tako se vsakič ustvari rahel občutek menjave prostora, ki pomaga pri koncentraciji.
- **Pripomočki:** Pripomočki, ki jih uporabljamo pri teambuildingu, nam pomagajo izkusiti določene stvari na drugačen način. Pomaga, če pripomočki ne delujejo vsakdanje oz. če jim pripišemo nove pomene, saj bi drugače udeleženci težili k taki izrabi pripomočkov, kot so je navajeni. Pet dvometrskih vrvi ne predstavlja nič posebnega. Če pa so pravilno zavezane v kup, izgledajo na videz neuporabno, a lahko pomagajo pri izvedbi aktivnosti keltskega vozla. Velikokrat pa je že večji kos lista in nekaj pisal dovolj, da pomagamo udeležencem razmišljati z drugačnega zornega kota.
- **Obleke:** "Obleka naredi človeka", pravijo. Z obleko lahko veliko pokažemo. Če se kot fasilitator oblečemo podobno kot udeleženci, s tem dajemo vedeti, da nam je pomemben tesnejši odnos z njimi. S povsem drugačno obleko, npr. s srajco in kravato, med najstniki kažemo na željo po prikazovanju distance. Obleke lahko odlično uporabljamo tudi pri kreiranju svetov v igrah. Določimo lahko nek kos (npr. kapo) in postavimo pravilo, da smo del sveta, samo če imamo kapo na glavi. Takrat smo v zavetišču novega sveta in vsi to vedo. Ena izmed tehnik, ki to uporablja, je tehnika deBonovih šestih klobukov razmišljanja.
- **Prihodi in odhodi:** Pomembni so predvsem tam, kjer želimo ustvarjati nove svetove, ločene od realnosti. Ali pride nekdo v učilnico, ki je postavljena za namen frontalnega predavanja, ali v učilnico, kjer so stoli postavljeni v obliko kroga, precej spremeni prvo mnenje posameznika. Prav tako je pomemben odhod. Ali je zaključek postavljen tako, da se mora vsak znajti in poizkusiti razumeti preteklo dogajanje, ali pa je to fasilitirano npr. s kakšno metodo zaključevanja aktivnosti, spremeni izkušnjo in kvaliteto informacij, ki jih odnesemo domov.
- **Narava:** Veliko mladinskih organizacij precej svojih aktivnosti izvaja v naravi in v povezavi z naravo, ki jo lahko, če znamo, dobro izkoristimo. Nudi nam alternativo zaprtim prostorom, ki imajo pri mnogo udeležencih že veliko asociacij, s katerimi se nam kot fasilitatorju ni potrebno spopadati, če tako drastično spremenimo prostor. Pri zunanjih treningih je bilo dokazano, da dobro vplivajo na sledeče dejavnike (to ne izključuje učinkovanja tudi notranjih treningov):
 - Povečanje zavedanja posameznikov o močnih in šibkih točkah sodelavcev in samih sebe.
 - Povečanje motivacije in stopnje sodelovanja.
 - Izboljšano upravljanje s konflikti.
 - Višanje pripadnosti organizacije (in ne samo timu).
 - Povečanje samozavesti in samozadostnosti.
 - Izboljšane sposobnosti upravljanja s časom.

- Boljše razumevanje lastnih osebnostnih lastnosti in slogov reševanja problemov (*angl. problem-solving styles*).
- Povečanje kreativnosti (Williams in drugi, 2003).

4.2. Igre

V tem poglavju smo zbrali nekaj primerov za vsako fazo razvoja tima po Tuckmanu. Za namen analize in prikaza uporabe tovrstnih iger v teambuilding aktivnostih smo poskušali izbrati takšne, ki so po naši oceni kar najbolj razširjene in prepoznane. Aktivnosti so velikokrat poimenovane s strani vsakega izvajalca in so zato enake ali podobne aktivnosti znane pod istimi ali različnimi imeni. Tukaj ni relevantno poimenovanje, temveč razumevanje procesa aktivnosti.

4.2.1. Faza oblikovanja (*angl. Forming*)

ABSTRAKTNE SLIKE (FOTOGOVORICA)

Velikost skupine: < 20

Trajanje: 5' + 1'/udeleženca

Izvedba:

Na tla položimo večje število abstraktnih slik (priporočamo nakup iger, ki imajo za svojo vsebino večje število kart z abstraktnimi slikami), tako da se vse jasno vidi. Z udeleženci stopimo v krog poleg slik in jim damo navodila, da si najprej v mislih izberejo eno sliko, ki ponazarja odgovor na vnaprej zastavljeno vprašanje, in jo na znak vzamejo. Ko imajo vsi sliko v roki, lahko vsak odgovori na vprašanje in si pri tem pomaga s sliko.

Namen:

Nekaterim je težko pomisliti na hiter odgovor na določeno temo. Če na primer nekoga vprašamo, kaj mu je pomembno v življenju, bo to težje privlekel iz spomina, kot pa če mi damo abstraktne slike, kjer lahko v neki stvari opazi mačko, ki mu takrat veliko pomeni, kitaro, ki se jo je ravno začel učiti igrati, ali tablo na razpotju, ker je ravno v takem trenutku v življenju, da se mora odločiti, kam naprej. S takim pripomočkom lahko sprašujemo od konkretnih in enostavnih spoznavnih vprašanj do bolj konkretnih in osebnih. S takimi kartami bistveno pospešimo sodelovanje v pogovoru skupine in zaobidemo dolge, mučne pavze razmišljanja in nelagodja pri udeležencih, ker bi se radi nekaj spomnili, a se enostavno ne morejo. Namen igre je tudi, da se udeleženci hitreje povežejo med seboj, ker si upajo hitreje povedati bolj osebne stvari. Majhen skupen prostor, naloga in cilj "premagati" karte pomagajo pri povezovanju udeležencev s skupnim sovražnikom (igro/karte in ne podajalcem navodil), a z jasnim ciljem. V fazi oblikovanja omogoča posameznikom, da so še vedno nekoliko skriti in se ne izpostavljajo.

Več možnosti:

Slike lahko uporabimo, da predstavimo soseda, postavljamo vprašanja na podlagi nečesa, kar smo razbrali s slike, se delimo v skupine, pripovedujemo povezano zgodbo sličico po sličico in dogodek za dogodkom ...

GORDIJSKI VOZEL

Velikost skupine: < 10 (lahko več skupin hkrati)

Trajanje: 5–15 minut

Namen: Sprožanje zaupanja skozi vzpostavljanje novih norm fizične bližine. Igre dotikov pomagajo, da se udeleženci prej navadijo na fizično bližino drug drugega in nastalo zaupanje uporabijo v medsebojnih odnosih.

Izvedba: Udeleženci stojijo v krog z ramo ob rami in zamižijo. Proti sredini kroga iztegnejo obe roki in se nato pomaknejo naprej eden proti drugemu ter primejo naključno prsto dlan. Poskušajo se izogniti rokam svojih sosedov in rokam ene in iste osebe. Nato odprejo oči in se poskušajo rešiti iz vozla v sklenjeno verigo, ne da bi se pri tem spuščali.

Več možnosti: Če je manj udeležencev, se lahko igra izvede z eno skupino. Če pa jih je več, se lahko oblikuje več skupin, ki hkrati poskušajo razvozlati vozle. Poleg tega lahko izvajalec igre oteži tako, da namenoma namesti roke udeležencev na način, da težje razvozljajo vozle.

ZID Z ODEJO

Velikost skupine: 10–20 udeležencev

Trajanje: 5–15 minut

Namen: Zid z odejo je zabavna igra, ki pomaga pri pomnjenju imen sodelujočih. Igra je deloma tudi fizična aktivnost, ker se med njo igralci premikajo. Ker se igro igra kot ekipa, se že kmalu začne razvijati skupinski duh in skupno razvijanje strategij.

Izvedba: Udeleženci se razdelijo v dve enako veliki skupini, ki se postavita ena nasproti druge. Dve osebi držita odejo tako, da ena skupina udeležencev ne vidi druge. Če se udeleženci ne poznajo dobro, lahko vsak udeleženec na hitro predstavi svoje ime. Vsak krog en udeleženec iz vsake skupine stoji ali sedi tik pred odejo. Oseba, ki vodi igro, odšteva in nato spusti odejo. Udeleženec pred odejo mora nato čim hitreje ugotoviti ime udeleženca na drugi strani odeje in tako zmaga tisti krog in si prisluži točko ali pa pridobi novega člana skupine (trenutnega nasprotnika, proti kateremu je igral). Igra se zaključi, ko ena skupina doseže zadano število točk, ni več časa ali pa ko se vsi udeleženci premaknejo v eno skupino.

Več možnosti: Namesto rjuhe se lahko uporabi temo in svetlobo. Rjuha mora

biti dovolj velika, da se ob straneh ne vidijo premiki nasprotne skupine. Če se skupini preveč časa obotavljata, koga izbrati, lahko odštevamo. Ko odštejemo 5 sekund, skupina brez igralca avtomatično izgubi igralca/točke.

ŽOGA Z VPRAŠANJI

Velikost skupine: 5–10

Trajanje: 10–30 minut

Namen: Spoznavanje udeležencev, tudi globlje spoznavanje.

Izvedba: Na žogo se napiše raznorazna vprašanja, namenjena spoznavanju, npr. najljubša knjiga, kdo je tvoj vzornik ipd. Udeleženci si podajajo žogo. Ko igralec ulovi žogo, prebere in odgovori na vprašanje, ki je najbližje desnemu palcu.

Več možnosti: Igro lahko poglobimo, če za vsako vprašanje vprašamo še, zakaj. Za različne ciljne skupine lahko izdelamo različne žoge z različnimi spoznavnimi vprašanji.

RAZVRSTI SE PO STOLIH

Velikost skupine: 10+

Trajanje: 10–30 minut

Namen: Udeleženci stojijo na stoli, kar pomaga pri razbijanju idej o tipični uporabi predmetov. Tako se npr. srednješolci prej oddaljijo od pomena učilnice in vsega, kar jim ta prostor simbolizira. Udeleženci se premikajo samo po stoli, kar pospeši sprejemanje fizične bližine (glej gordijski voz).

Izvedba: Udeleženci stopijo na stole, ki so postavljeni eden poleg drugega v obliki črke C. Brez govorjenja (lahko komunicirajo na druge načine) se razporedijo po stoli od najmlajšega do najstarejšega. Pri tem ne smejo sestopiti s stolov.

Več možnosti: Kriterij za razvrstitev je lahko tudi drugačen, npr. višina, po abecedi.

SPEED DATING

Velikost skupine: 5–20

Trajanje: 20–60 minut

Namen: Pomaga pri spoznavanju udeležencev, da se potem lažje in učinkoviteje odločijo, s kom bi radi delali. Pomaga pri poglobljenem spoznavanju ena na ena, kjer ne spoznamo zgolj imena udeleženca, ampak ga imamo možnost boljše spoznati. Timi, ki kasneje nastanejo po taki aktivnosti, so bolj zadovoljni s svojimi izbirami in sodelavci.

Izvedba: Vsak udeleženec dobi list papirja, na katerega nariše uro (lahko se list z urami pripravi že vnaprej in udeležencem ni potrebno risati ure). Uro razporedi na 12 delov, nato pa se z ostalimi udeleženci dogovori za uro, kdaj se bodo dobili na zmenku. Vsak udeleženec se lahko ob določeni uri pogovarja le z enim udeležencem. Ko se udeleženci razvrstijo po zmenkih, vodja igre pove, koliko je ura, in vsak udeleženec poišče svoj par za tisto uro. Par ima 2–5 minut časa, da se spozna. Ko se čas izteče, vodja igre pove novo uro in udeleženci spet poiščejo svoj par za tisto uro. Igra se zaključi, ko pridejo na vrsto vse ure.

Več možnosti: Ure se lahko govorijo v vrstnem redu od npr. 1 do 12 ali mešano. Ni potrebno, da porabimo vse ure, če udeležencev ni dovolj. Predlagamo lahko, da si udeleženci izberejo tiste sogovorce, ki jih manj poznajo. Na začetku aktivnosti lahko udeležence povprašamo, kakšna vprašanja bi si lahko med seboj postavljali, ali pa jih sami nekaj že vnaprej pripravimo, da kasneje ni čakanja in lahko igra nemoteno teče.

4.2.2. *Faza divjanja (angl. Storming)*

PAJKOVA MREŽA

Velikost skupine: < 10 udeležencev

Trajanje: 10–30 minut

Namen: Razvijanje skupne strategije za rešitev problema; spodbujanje sodelovanja, saj nihče ne more sam dokončati te igre. Igra pomaga pri navajanju na fizično bližino. Pri igri se lahko že zazna, kdo prevzema vlogo vodje in kdo druge vloge.

Izvedba: Med dve drevesi ali med dva droga navežemo mrežo iz vrvi. Cilj igre je, da vsi udeleženci pridejo z ene na drugo stran mreže. Seveda se mreže ne smejo dotakniti in vsaka odprtina v mreži se lahko uporabi le enkrat. Biti moramo previdni, da med prečkanjem mreže nihče ne pade. Igra ima preveč elementov fizične bližine, da bi jo izvajali v prvi fazi, saj bi se tako lahko udeleženci počutili nelagodno.

Več možnosti: Igra je lahko težja, če se udeleženci med njo ne smejo pogovarjati ali pa če se morajo ves čas držati za roke.

ZGODBA O GROFICI

Velikost skupine: 3–7 (lahko več skupin)

Trajanje: 30–90 minut

Namen: Igra sproži pogovore o tem, kaj je prav in kaj ne, kar spodbuja udeležence k iskanju konsenza. Pri izvedbi moramo paziti, da so vsa mnenja

spoštovana in, četudi pride do stikov, konflikte razrešimo in nadaljujemo.

Izvedba: Udeleženci se razdelijo v skupine in dobijo list papirja z Zgodbo o grofici, ki govori o moralnem problemu in o tem, kdo nosi krivdo za nastali dogodek. Naloga udeležencev je, da preberejo zgodbo in se nato v skupini dogovorijo o tem, kdo je najbolj kriv in zakaj. Določiti morajo vrstni red krivcev, od najbolj do najmanj krivega. Nato se pogovor nadaljuje znotraj cele skupine. Igra se deluje, če si udeleženci upajo izraziti svoje mnenje. Tako ne bi delovala v prvi fazi, ker bi se udeleženci distancirali ali podajali samo družbeno zaželeno odgovore.

Več možnosti: Igre ni potrebno izvesti v enem kosu. Lahko jo izvedemo in potem pustimo pogovore, da tečejo dalje, nekoliko pozneje pa spodbudimo javno razpravo o rezultatih igre.

HELIJEVA PALICA

Velikost skupine: 4–10

Trajanje: 15–30 minut

Namen: Komunikacija in sodelovanje znotraj skupine. Igra prisili k stremanju proti istemu cilju, ki se ga vsi zavedajo, a da bi ga dosegli, se morajo najprej sporazumeti, po kakšni poti ga bodo dosegli. Z igro lahko privedemo do veliko stikov in neuspehov, zato moramo paziti, da na koncu poskrbimo za to, da se skupina ne razdre.

Izvedba: Udeleženci se razvrstijo v dve vrsti in gledajo eden proti drugemu. Vodja igre jim predstavi helijevo palico – dolgo, tanko in lahko palico. Udeležence se prosi, da iztegnejo kazalca na obeh rokah in roki iztegnejo predse. Helijevo palico se položi vodoravno in tako, da palica sloni na kazalcih vse udeležencev. Nato udeleženci dobijo navodilo, da je njihov cilj, da palico spustijo na tla, vendar se mora palica ves čas dotikati prstov vseh udeležencev in ostati naslonjena na njihove kazalce. Kakršnokoli drugo dotikanje palice ni dovoljeno. Če se kazalec kateregakoli udeleženca ne dotika palice, se vajo začne izvajati od začetka. Med poskusi imajo udeleženci na voljo nekaj časa (npr. 2 minuti in po vsakem naslednjem poskusu 30 sekund manj, dokler jim ne ostane le še 30 sekund časa in se jim po vsakem nadaljnjem poskusu lahko pusti 30 sekund) za oblikovanje strategije. Če bi bila aktivnost izvedena v prvi fazi, se lahko zgodi stik med posamezniki, ki ga niso pripravljeni razrešiti. V kasnejših fazah ima skupina bistveno manj stikov pri izvajanju te igre.

Več možnosti: Igra je lahko bolj težavna, če smo bolj dosledni pri upoštevanju pravila, da se morajo kazalci ves čas dotikati palice.

OBLIKE IZ VRVI

Velikost skupine: 5+

Trajanje: 15–30 minut

Namen: Udeležencem se omeji možnost komuniciranja in se skozi igro lahko vidi različne naloge, ki nastajajo skozi proces reševanja problema. Pri igri lahko opazujemo, kdo sprejema odločitve, na kakšen način in kako so drugi pri tem vključeni.

Izvedba: Skupina dobi dolgo vrv, udeleženci pa se (enakomerno) razporedijo ob vrvi in jo držijo. Udeleženci dobijo navodilo, naj oblikujejo nek določen lik (npr. enakostranični trikotnik, kvadrat, krog, črka, zvezda ipd.), a ne smejo izpustiti vrvi. Pri tej aktivnosti je pomembno, da si udeleženci upajo izpostaviti svoje mnenje, zato morda ni primerna za prvo fazo razvoja tima.

Več možnosti: Igra se lahko izvaja tako, da morajo imeti udeleženci zaprte oči ali pa se med oblikovanjem likov ne smejo pogovarjati. Na ta način stopnjujemo težavnost igre.

4.2.3. *Faza Normiranja (angl. Norming)*

KELTSKI VOZEL

Velikost skupine: 5–10 (lahko več skupin)

Trajanje: 15–30 minut

Namen: Udeleženci lahko v svojem vozlu vidijo neko simboliko, ki jo potem lahko tudi predstavijo. Izdelajo nekaj svojega. Naučijo pa se, da vsaka stvar nosi posledice, s katerimi se je treba kot tim soočiti korak za korakom, tudi če se na prvi pogled zdi neizvedljivo.

Izvedba: Udeleženci dobijo v roke vsak svoj kos vrvi, ki je na sredini prepletena/povezana, tako da vse vrvi skupaj tvorijo zvezdo (vse vrvi izhajajo iz istega stičišča). Udeleženci dobijo navodilo, naj spletejo karseda lep voz. Za to imajo lahko časovno omejitev ali pa tudi ne. Šele ko voz zavežejo, dobijo nadaljnje navodilo, da morajo zdaj ta voz še odvozlati.

MARSHAMALLOW IZZIV

Velikost skupine: 3–5 (lahko več ekip)

Trajanje: 45–60 min

Namen: Spodbujanje sodelovanja med udeleženci. Razumevanje pomena prototipiranja idej. Razumevanja pomena izmenjevanja idej in medsebojnega poslušanja.

Izvedba: Udeleženci se razdelijo v skupine po 3–5 in vsaka skupina dobi 20 špagetov, 1 marshmallow, 1 meter vrvi in 1 meter lepilnega traku. Udeleženci dobijo navodilo, da iz tega materiala zgradijo čim višji stolp, na vrhu katerega

mora biti marshmallow. Za to imajo na voljo 18 minut.

Po končanem grajenju stople izmerimo, udeležencem pokažemo video o tem, čemu je ta izziv služil. Po videu se pogovorimo o aktivnosti in o vzporednicah z realnimi situacijami.

Več možnosti: Če udeležencem ostane nekaj časa, lahko poskušajo zgraditi stolp še enkrat ter primerjajo rezultate s prvim poizkusom. Aktivnost je primer- na v fazi, ko se udeleženci že začnejo zavedati dodane vrednosti drugih v skupi- ni. Tako lahko na koncu razmišljajo o doprinosu sebe in drugih v skupini.

4.2.4. *Faza izvajanja (angl. Performing)*

V to fazi lahko uporabimo predvsem različne metode sprotnega vrednotenja dela. Ena izmed bolj znanih metod so DeBonovi klobuki. Šest klobukov različnih barv nam omogoča, da vsakič gledamo na situacijo z drugega zornega kota in se tako ne zataknejo pri samo enem pogledu. Metod vrednotenja je mnogo in so lahko dostopne tudi na internetu. Pomembno pri tem pa je, kot pri vseh igrar- za grajenje skupin, znanje, kaj želimo z metodo doseči, saj napačna metoda, ne bo prinesla želenih rezultatov.

4.2.5. *Faza razdora (angl. reforming/Adjourning/ mourning)*

TABLA ZA MENOJ

Velikost skupine: 5–20

Trajanje: 3–5 minut na osebo

Namen: Udeležencem dati priložnost, da izrazijo (pozitivna) mnenja in čustva do drugih. Udeležencem dati za popotnico nekaj, kar jih bo motiviralo na njihovi poti.

Izvedba: Vsak udeleženec dobi priložnost, da sedi na "vročem stolu". V tem času je udeleženec na vročem stolu postavljen tik pred tablo in obrnjen stran od nje. Ostali udeleženci se izmenjujejo pri pisanju pozitivnih trditev o tem udeležencu na tablo za njim. Ko vsi udeleženci zaključijo, udeleženec na vročem stolu vstane in prebere, kaj je bilo napisano na tablo.

Več možnosti: Namesto da udeleženec prebere, kaj piše, se lahko tablo slika z udeležencem na sredini in ima tako lep spomin za domov.

ZAKLJUČNI KROG Z NITKO

Velikost skupine: 5–20

Trajanje: 15–60 minut

Namen: Udeležencem dati priložnost, da izrazijo (pozitivna) mnenja in čustva do drugih. Udeležencem prikazati pomembnost majhnih vezi in dogodkov, ki tvorijo večjo celoto.

Izvedba: Udeleženci se usedejo v krog in eden izmed njih dobi v roke klobčič volne/vrvi. Nato udeleženec dobi navodilo, da to vrv poda enemu izmed udeležencev, ki mu želi povedati nekaj pozitivnega ali to, kaj mu je pri njemu všeč. Ko udeleženec, ki govori, zaključi, udeleženec, ki je prejel vrv, nadaljuje tako, da vrv poda naslednjemu udeležencu in mu pove nekaj pozitivnega. Tako se aktivnost nadaljuje, dokler ne zmanjka vrvi.

Več možnosti: Klopčič se na koncu lahko vrne po isti poti z enakimi ali podobnimi navodili. Prepleteno vrvico lahko uporabimo kot primer vezi, ki so se prepletale med udeleženci.

5. Viri

Batenburg, R., Walbeek, W. in Maur, W. (2013). Belbin role diversity and team performance: is there a relationship?. *Journal of Management Development*, 32 (8), str. 901-913. doi: 10.1108/JMD-08-2011-0098

Bell, G. (2013). Teamwork makes the team work: An interview with Dr Meredith Belbin. *Human Resource Management International Digest*, 21 (2), str. 45-47. doi: 0.1108/09670731311306850

Breaux, J. (2017). The future of student life: connecting. *On the Horizon*, 25(3), str. 173-176. doi: 10.1108/OTH-05-2017-0024

Butterfield, J. in Pendegraft, N. (1996). Gaming techniques to improve the team formation process. *Team Performance Management: An International Journal*, 2 (4), str.11-20. doi: 10.1108/13527599610131863

Chatterjee, S. (2016). Enhancing team performance through transactive memory. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30 (4), str.13-16. doi: 10.1108/DLO-06-2015-0055

Collard, A. S., De Smedt, T., Dufrasne, M., Fastrez, P., Ligurgo, V., Patriarche G. in Philippette T. (2017). Digital Media Literacy in the Workplace: A Model Combining Compliance and Inventivity. *Italian Journal of Sociology of Education*, 9 (1), str. 122-154. doi: 10.14658/pupj-ijse-20171-7

Curseu, P. L., Fodor, O. C. (2016). Humor and group atmosphere: Development of a short scale for evaluating affiliative and aggressive humor in groups. *Team Performance Management*, 22 (7/8), str.370-382. doi: 10.1108/TPM-04-2015-0022

Dornyei, Z. (1997). *Psychological Processes in Cooperative Language Learning*

Erdem, F., Ozen, J., Atsan, N. (2003). The relationship between trust and team performance. *Work Study*, 52(7), str. 337-340. doi: 10.1108/00438020310502633

Fuchs, C. (2018). Industry 4.0: The Digital German Ideology. *Triplec*, 16 (1), str. 280-289. Pridobljeno 18. septembra 2018 s spletne strani <http://eds.a.ebsco-host.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=7ca6e-a3b-3103-404b-b9b1-fc262da8f881%40sessionmgr4008>

Greenaway R. (2014). Reviewing with Playing Cards. Pridobljeno 18. septembra 2018 s spletne strani: <https://www.slideshare.net/RogerGreenaway/reviewing-withplayingcards>

Group Dynamics and Motivation. *The Modern Language Journal*, 81 (iv), str. 482-493. doi: 10.2307/328891

Gustafson, K., Kleiner, B. H. (1994). New Developments in Team Building. *Industrial and Commercial Training*, 26 (9), str.17–22. doi: 10.1108/00197859410065861

Hammersley, R., Finnigan, F. in Millar, K. (1992). Alcohol placebos: You can only fool some of the people all of the time. *British Journal of Addiction*, 87 (10), str. 1477–1480. doi: 10.1111/j.1360-0443.1992.tb01926.x

Hines, A. in Whittington, A. (2017). Nine emerging student needs. *On the Horizon*, 25 (3), str.181–189. doi: 10.1108/OTH-05-2017-0028

Hut, J. in Molleman, E. (1998). Empowerment and team development. *Team Performance Management: An International Journal*, 4 (2), str.53–66. doi: 10.1108/13527599810214193

Ito, J. K.; Brotheridge, C. M. (2008). Do teams grow up one stage at a time?: Exploring the complexity of group development models. *Team Performance Management: An International Journal*, 14 (5/6), str.214–232. doi: 10.1108/13527590810898491

Kelly, J. (1996). Using the outdoors for team-building. *Management Development Review*, 9(2), str. 11–14. doi: 10.1108/09622519610772085

Lazarus, H. in Shanahan, J. (1995). Teams and games. *Team Performance Management: An International Journal*, 1 (2), str.22–27. doi: 10.1108/13527599510075263

Lindon, L. (1995). Linking an intervention model to the Myers Briggs Type Indicator, consultancy and managerial roles. *Journal of Managerial Psychology*, 10 (4), str. 21–29. doi: 10.1108/02683949510084083

Marques Santos, C. Passos, A. M. (2013). Team mental models, relationship conflict and effectiveness over time. *Team Performance Management*, 19(7/8), str. 363–385. doi: 10.1108/TPM-01-2013-0003

McGreevy, M. (2006). Team working: part 2 – how are teams chosen and developed?. *Industrial and Commercial Training*, 38(7), str. 365–370. doi: 10.1108/00197850610704561

Moldjord, C., Iversen, A. (2015). Developing vulnerability trust in temporary high performance teams. *Team Performance Management*, 21 (5/6), str. 231–246. doi: 10.1108/TPM-08-2014-0050

Nechansky, H. (2016). The four modes of coexistence in psychology and group dynamics. *Kybernetes*, 45(3), str. 371–392. Doi: 10.1108/K-09-2014-0193

Prichard, J. S., Stanton, N. A. (1999). Testing Belbin's team role theory of effective groups. *Journal of Management Development*, 18(8), str. 652–665. doi: 10.1108/02621719910371164

Raulea, C. in Raulea, C. (2014). The impact of electronic communication technology on teamwork. Latest trends on Computers, 2, str. 693–698.

Rushmer, R. (1997). What happens to the team during teambuilding? Examining the change process that helps to build a team. Journal of Management Development, 16(5), str. 316–327. doi: 10.1108/02621719710174507

Rushmer, R. K. (1997). How do we measure the effectiveness of team building? Is it good enough? Team Management Systems a case study. Journal of Management Development, 16 (2), str. 93–110. doi: 10.1108/02621719710164274

Schlehuber, L. (2017). The future of student life: playing. On the Horizon, 25(3), str. 169–172. doi: 10.1108/OTH-05-2017-0023

Schutte, J. (2017). The future of student life: participating. On the Horizon, 25(3), str. 177–180. doi: 10.1108/OTH-05-2017-0025

The Situation – Behavior – Impact Feedback Tool: Providing Clear, Specific Feedback (2018). Pridobljeno 18. septembra 2018 s spletne strani: <https://www.mindtools.com/pages/article/situation-behavior-impact-feedback.htm>

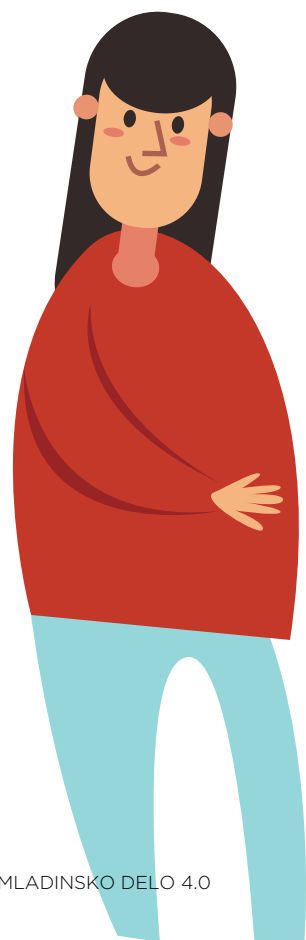
Williams, S. D., Graham, T. S. in Baker, B. (2003). Evaluating outdoor experiential training for leadership and team building. Journal of Management Development, 22 (1), str. 45–59. doi: 10.1108/02621710310454851

Yeh, E., Smith, C., Jennings, C., Castro, N. (2006). Team building: a 3 dimensional teamwork model. Team Performance Management: An International Journal, 12 (5/6), str. 192–197. doi: 10.1108/13527590610687947

Zakrajšek, T. (2015). Oblikovanje in vodenje učinkovitih timov: Belbinove timske vloge. Pridobljeno 18. septembra 2018 s spletne strani: <https://psihologijadela.com/2015/01/02/oblikovanje-in-vodenje-ucinkovitih-timov-belbinove-timske-vloge/>



Mladinsko delo 4.0





E-MENTORSTVO V MLADINSKEM DELU

Urška Slana



»V starodavnih in tradicionalnih kulturah je bilo mentorstvo formaliziran, cenjen in celo obredni način, kako prepoznati in usmerjati talent. Vloge in odgovornosti so bile zasnovane tako, da so koristile tako posamezniku kot celotnemu plemenu, naselju ali družbi. V naši kulturi je najti mentorja pogosto prepuščeno okoliščinam in naključju. Formalni programi, s katerimi poskušajo korporacije včasih aktivirati mentorske odnose, so pogosto okorni in nepraktični, udeležene pa skrbi tudi, kakšen učinek in dolgoročne posledice bo imel mentorski odnos za posameznikovo kariero.

Kljub temu pa je mentorstvo edinstven – in v naši kulturi pogosto napačno razumljen, podcenjen in premalo uporabljen – odnos. Postati mentor ni isto kot biti učitelj, starš, vzornik, prijatelj, zaščitnik, duhovni spremljevalec ali šef, posega pa v vidike vseh teh vlog. Je hkrati formalen in neformalen odnos, hkrati osebni in profesionalni odnos. [V naši organizaciji] razumemo, kako te prefinjene, a močne vezi v odnosu med mentorjem in varovancem uspešno prenesti v nov medij in v novo globalizirano kulturo, ki vzhaja na svetovnem spletu « (Berg, 2009, str. 20)

V polju mladinskega dela veliko časa posvečamo ukvarjanju s skupinami mladih in s tem povezanimi vsebinami: skupinsko dinamiko, komunikacijo v skupini, sodelovanjem in timskim delom, projektnim delom, medkulturnim dialogom, reševanjem konfliktov. Pomemben gradnik mladinskega dela pa je tudi individualni osebni odnos med mlado osebo in mladinskim delavcem, ki v tem odnosu prevzema preplet vlog starejšega brata ali sestre, trenerja, svetovalca, poslušalca, usmerjevalca, učitelja, nekoliko bolj izkušenega vrstnika, voditelja, mentorja, coach-a ali prijatelja. Glavni namen individualnega odnosa v mladinskem delu je spremljanje mlade osebe na poti odraščanja: pri oblikovanju identitete, spopadanju z življenjskimi vprašanji in odločitvami, pri prvih korakih v svet dela in kariere, pri iskanju svojega mesta v svetu.

Pri vzpostavljanju in vzdrževanju odnosov z mladimi ima vse večjo vlogo spletno okolje. Mladi so kot 'digitalni domorodci' vajeni navezovati stike in poglobljati odnose s pomočjo spletnih medijev. Pogosto se preko spletnega medija celo lažje izrazijo, bolje premislijo in natančneje oblikujejo svoje sporočilo, postavijo drznejša vprašanja in trditve, razkrijejo več o sebi, bolj eksperimentirajo z lastnim mnenjem, uporabijo več ustvarjalnosti, tvegajo več ranljivosti in odprtosti. Komunikacija po spletu je lahko dostopna, hitra, učinkovita, zlahka jo prilagodimo svojemu urniku, geografske ovire izginejo. Nič čudnega torej, da ima vse večji pomen v osebni in profesionalnem življenju, vključno s področjem mladinskega dela.

Primer: e-MENTOR EU

Mednarodni projekt e-MENTOR je potekal med leti 2011 in 2013 v okviru enega od evropskih programov za sofinanciranje vseživljenjskega učenja, vključene države so bile Velika Britanija, Nemčija, Italija, Finska, Litva, Bolgarija in ZDA.

Geslo programa »e-mentorstvo: nove veščine za nove službe« povzema glavni namen projekta: povečati zaposljivost uporabnikov s pomočjo vključitve v spletni mentorski proces. Cilj projekta je bil razviti spletno učno okolje za

registrirane uporabnike, ki pa spadajo v tri skupine deležnikov: mentorirance, mentorje in menedžerje. Za vsako skupino so na voljo spletni izobraževalni programi, ki jih udeleženci spoznavajo v svojem lastnem tempu s pomočjo vodenih aktivnosti. Registrirani uporabniki so dobili izkušnjo mentorskega procesa z mentorji, zaposlenimi na njihovem želenem profesionalnem področju. Partnerske organizacije so zbrale tudi pregled primerov e-mentorskih programov in dobrih praks v sodelujočih državah.

Spletna stran: <http://www.e-mentoring.eu/>

Viri: e-MENTOR, 2013.

Primer: iCouldBe

iCouldBe je spletni mentorski program z geslom Mentorstvo za digitalno dobo. Ustanovljen je bil leta 2000 kot ena prvih platform za e-mentorstvo z namenom odgovoriti na vse večjo krizo zgodnjega opuščanja šolanja (drop-out) v ZDA. Namenjen je mladim osnovnošolske in srednješolske starosti, prvenstveno tistim z manj priložnostmi, ki nimajo dostopa do kakovostnih izobraževalnih virov in za katere obstaja povečano tveganje, da bodo zgodaj zapustili sistem formalnega izobraževanja ter bodo dolgotrajno brezposelni. Cilj programa je opolnomočiti mlade, da bi zaključili šolanje, načrtovali svojo poklicno pot in da bi bili v življenju uspešni.

Program poteka v sodelovanju z javnimi šolami. Šole, ki sodelujejo, vključenim učencem oziroma dijakom v okviru učnega programa omogočijo, da eno šolsko uro tedensko v razredu namenijo e-mentorskim aktivnostim. V spletnem učnem okolju mlade povežejo s skupnostjo mentorjev, ki nudijo praktične, individualizirane informacije, svetovanje in podporo.

Mentorski proces se prične s prijavo mladostnika na spletno stran, nato pa s seznama izbire mentorja, ki se ukvarja s področjem, ki ga zanima. Mentoriranec in mentor se s pomočjo vodenih vprašanj predstavita drug drugemu. Osnovnemu spoznavanju sledi sodelovanje s pomočjo strukturiranih mentorskih aktivnosti, ki so v programu predvidene vnaprej. V času sodelovanja se mentorski odnos razvija in pogloblja. Pomemben vsebinski poudarek je na načrtovanju izobraževalnih in profesionalnih ciljev, pri čemer mentor usmerja in podpira mentoriranca, deli svoje izkušnje in mu odgovarja na morebitna vprašanja. Skozi uspešen mentorski odnos mladostnik razvije samozaupanje, življenjske veščine, osebne cilje ter motivacijo za doseganje le-teh.

Spletna stran: <https://icouldbe.org/>

Viri: Berg, 2009; iCouldBe, 2016.

Primer: A2I

A2I ali z daljšim imenom Aspire 2 Inspire je neformalni skupinski e-mentorski program za dekleta, ki ga je razvila NASA, ameriška vladna agencija za vesoljski program in dolgoročne vesoljske raziskave. Namenjena je vsem šolajočim se dekletom, ki so prisotne na spletu in socialnih omrežjih. Cilj pobude je dekletom približati kariero na najrazličnejših področjih znanosti in tehnologije s pomočjo poklicnih in življenjskih izkušenj žensk, zaposlenih v NASI. Njihove izkušnje so predstavljene v obliki kratkih filmčkov, ki si jih dekleta ogledajo, komentirajo in se nato povežejo z mentoricami, zaposlenimi v NASI. Komunikacija z mentoricami poteka pretežno v skupinski obliki preko socialnega omrežja Twitter ali neposredno na za to namenjenem zavijku na spletni strani pobude ('Engage Page') v obliki objav in komentarjev.

Spletna stran: <https://women.nasa.gov/a2i/>

Viri: AlHadlaq, 2016; NASA, 2016.

Primer: Curiosity Machine

Curiosity Machine je spletna skupnost, projekt neprofitne organizacije Iridescent iz ZDA, v kateri več kot 3.500 mentorjev sodeluje z več kot 63.000 mladimi. Moto spletne skupnosti je radovednost, ustvarjalnost in vztrajnost. Namen je s pomočjo e-mentorstva spodbuditi otroke in mlade k pridobivanju zgodnjih izkušenj na področju inženirstva in oblikovanja.

Ko otrok oziroma mladostnik ustvari uporabniški račun na spletnem portalu Curiosity Machine, se vključi v ustvarjalni proces, ki poteka v štirih korakih. E-mentorstvo je sestavni del tega procesa. V prvem koraku uporabnik poišče navdih tako, da si ogleda kratke video posnetke izumiteljev in strokovnjakov (mentorjev), ki na mladim prijazen način delijo svoje izkušnje in informacije o svojih izumih in raziskavah. V drugem koraku si uporabnik izbere praktičen izziv in ga poskuša izpolniti. Ti izzivi so na primer: izdelaj vsaj 15 cm visokega dinosavra, ki je dovolj uravnotežen, da stoji na dveh zadnjih nogah; izdelaj robotsko roko ipd. Spletna stran uporabnika vodi, kako naj spremlja in dokumentira proces načrtovanja, izdelave in testiranja. V tretjem koraku uporabnik dobi povratno informacijo mentorja. Vsak razpisani izziv namreč spremlja nekaj mentorjev – strokovnjakov s področja, ki mladim uporabnikom po potrebi nudijo podporo, spodbude, povratne informacije, odgovore na vprašanja, konkretne nasvete in nove ideje. V četrtem koraku uporabniki delijo svoj izdelek z drugimi z objavo fotografije in kratkega opisa svojega ustvarjalnega procesa na spletni strani ter si ogledajo projekte drugih uporabnikov, da dobijo še kakšno novo idejo.

Spletna stran: <https://www.curiositymachine.org/>

Viri: AlHadlaq, 2016; Iridescent, 2015.

Priročnik pred vami je namenjen mladinskim delavcem, mladinskim voditeljem in drugim, ki jih zanima delo z mladimi, in spodbuja k razmisleku o učinkovitem

vključevanju 'online' tehnologij pri individualnem spremljanju mladih. Predpostavlja se, da bralci iz lastnih izkušenj že poznajo osnove osebnega spremljanja, coaching-a, mentorstva in svetovanja mladim (če jih ne, je v slovenskem in mednarodnem prostoru je na voljo več odličnih priročnikov za tovrstno delo z mladimi, nekaj jih je navedenih tudi med viri na koncu tega zapisa):

- Poznajo podporno vlogo mladinskega delavca (mladinskega voditelja, mentorja, spremljevalca, svetovalca, trenerja oz. coach-a mladih) na področju mladinskega dela in razumejo načelo, da odrasli v mladinskem delu podpirajo mlade, a jim nikakor ne jemljejo pobudništva, aktivnosti in lastništva nad procesi, učnimi učinki in oprijemljivimi rezultati.
- Poznajo osnovne zakonitosti skupinske dinamike, individualnega dela, psihologije medosebnih odnosov in procesov motivacije.
- Vedo, kako vzpostaviti in zaključiti odnos z mlado osebo, poznajo značilnosti učinkovite komunikacije, znajo postaviti osebne meje in poskrbeti zase, znajo vzpostaviti (formalen ali neformalen) dogovor o sodelovanju.
- Poznajo osnovne značilnosti refleksije in vrednotenja v mladinskem delu tako za skupinske aktivnosti kot v individualnem odnosu z mlado osebo.
- Imajo že kakšno formalno ali neformalno izkušnjo nudenja podpore mladim pri osebni rasti, življenjskih ali poklicnih vprašanjih.

1. Odnos osebnega spremljanja v mladinskem delu

Odnos osebnega spremljanja je namenski, ciljno usmerjen individualni odnos: gre za krovni izraz za odnos med posameznikom in bolj izkušenim vrstnikom, ki pa ima lahko več oblik. Tovrsten odnos je lahko kratkotrajen ali dolgoročen, formaliziran ali neformalen, vsekakor pa gre za strateški, namenski odnos, ki temelji na zaupanju. Namen odnosa osebnega spremljanja je podpiranje razvoja mlade osebe, pa naj gre za osebni razvoj, učenje na različnih ravneh in področjih, razvoj kompetenc in veščin, sprejemanje odločitev ali spremljanje v trenutkih življenjskih sprememb in mejnikov. Spodnji primer dobro ilustrira, na kako širokem spektru osebnih in poklicnih vprašanj ljudje (predvsem mladi) iščejo izkušnje, odgovore in podporo drugih.

Primer: Horsesmouth

Horsesmouth je spletna platforma za neformalno e-mentorstvo, ki deluje kot neprofitna organizacija s sedežem v Veliki Britaniji. Namen platforme je omogočati medsebojno pomoč, sodelovanje in vzajemno učenje z izmenjavo izkušenj na treh področjih: življenje, delo in učenje. Filozofija platforme temelji na prepričanju, da vsakdo lahko po principu »če si živel, si se učil« prispeva pomembne osebne izkušnje, ki skupaj soustvarjajo dodano vrednost za družbo.

Področje dela se dotika vprašanj, kot so izbira ali sprememba kariere, profesionalni odnosi, vodenje, ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem, kako najti službo, kako začeti svoj posel ipd. Področje življenja posega v polje odnosov in družine, zdravja in dobrega počutja, identitete in prepričanj, močnih točk in talentov, interesov in strasti, denarja in financ, gospodinjstva, udejstvovanja v civilni družbi in prostovoljstva ter pravic in

Področje učenja se ukvarja z vprašanji, kot so formalno in neformalno izobraževanje, kako se usposobiti za določen poklic, ali študirati, kaj in kje študirati, učne težave in izzivi, učenje iz prakse, dijaško in študentsko življenje, kako najti različne poti za doseganje svojih sanj in ciljev ipd.

Komunikacija in sodelovanje med uporabniki poteka z objavo javnih ali zasebnih sporočil: na javno objavljena razmišljanja člani omrežja odgovarjajo s komentiranjem, lahko pa uporabijo omrežni sistem za pošiljanje zasebnih sporočil.

Na platformo se lahko kot uporabnik (mentoriranec) prijavi kdorkoli, star nad 16 let. Z nekaj dodatnimi koraki lahko uporabnik registrira tudi kot mentor in izpolni svoj mentorski profil, ki pa ga administratorji preverijo in potrdijo. Mentorja lahko najdemo z brskanjem po profilih ali z iskanjem po ključnih besedah, kjer rezultati iskanja pokažejo tiste mentorje, ki se ukvarjajo s tematiko, ki nas zanima. Poleg imena mentorja vidimo tudi m-točke, to so močne točke mentorja po poročanju drugih uporabnikov, na primer topel, zabaven, na realnih tleh, prijazen, odločen, podjeten, dober poslušalec, iskren, ustvarjalen... Mentorski odnos je večinoma kratkotrajen in usmerjen v konkreten, kratkoročni cilj posvetovati se o določenem vprašanju ali izzivu. Z določenim vprašanjem ali težavo se obrnemo na enega mentorja, medtem ko se z drugim vprašanjem lahko obrnemo na nekoga drugega.

Spletna stran: <http://www.horsesmouth.co.uk/>

Viri: AlHadlaq, 2016; Horsesmouth, 2016.

1.1. *Namen odnosa osebnega spremljanja*

Osebno spremljanje je torej ciljno usmerjen odnos z osnovnim namenom podpirati razvoj posameznika, v našem primeru mlade osebe. Najbolj izrazita področja razvoja, ki se pojavljajo v mladinskem delu, so na primer (Brefi group, 2016):

Osebnostna rast: podpora posameznikom, ki želijo ozavestiti in spremeniti določene navade in življenjske vzorce. Spremljevalec pomaga posameznikom raziskati stališča ali prepričanja, zavedne in nezavedne načine delovanja in učinkovitost teh vzorcev ter razmisliti, kako bi lahko posameznik deloval še bolj avtentično in v skladu s svojimi vrednotami, potrebami in željami.

Življenjske situacije: podpora posameznikom, ki želijo v svoje življenje vpeljati pomembne spremembe. Spremljevalec pomaga posameznikom raziskati, kaj želijo v življenju in kako bi lahko zadovoljili svoje potrebe in dosegli to, za kar si prizadevajo.

Socialni odnosi: podpora posameznikom, ki želijo izboljšati svoje odnose z drugimi. Spremljevalec pomaga identificirati želje in potrebe posameznika v medosebnih odnosih in mu razviti socialne veščine, ki jih potrebuje za bolj konstruktivno povezovanje z družino, vrstniki, prijatelji, sodelavci ipd.

Razvoj veščin: ta oblika podpore se osredotoča na povečanje posameznikove učinkovitosti pri konkretnih nalogah, s katerimi se v tistem trenutku srečuje v življenju, kar lahko pomeni vse od načrtovanja svojega časa do učnih strategij ali montaže videoposnetkov. Razvoj veščin je najbolj učinkovit, če je fleksibilen in ravno ob pravem času. Spremljevalec pomaga posamezniku identificirati veščine, narediti načrt za razvoj le-teh in spremljati uresničevanje načrta, v nekaterih primerih pa lahko tudi neposredno nauči posameznika določenih veščin.

Večanje učinkovitosti: podpora posameznikom, ki imajo določene delovne ali projektne naloge, in ki želijo povečati svojo produktivnost, učinkovitost in doseganje rezultatov. Spremljevalec pomaga posamezniku raziskati njegovo vlogo pri nalogi, delovne procese in morebitne ovire in spodbujevalce pri motivaciji za nalogo ter najti priložnosti za izboljšanje.

Karierni razvoj: tovrstna podpora se osredotoča na posameznikove karierne in profesionalne načrte in želje. Spremljevalec pomaga posamezniku raziskati in ozavestiti njegove želje in interese, odkriti in ovrednotiti znanja in sposobnosti v kontekstu možnosti in priložnosti za zaposlitev in kariero. Ta proces naj bi vodil k večji jasnosti glede kariernih ciljev ter k motiviranosti za osebne spremembe in akcijo. To področje v zadnjih letih postaja vse pomembnejše tudi v polju mladinskega dela, ki ni več zgolj poligon za vadbo prenosljivih splošnih kompetenc, ampak se vse bolj neposredno vključuje v karierni razvoj, usmerjanje in svetovanje mladim.

Razvoj kompetenc vodenja: podpora posameznikom, ki v različnih kontekstih prevzemajo vloge vodenja (npr. projektni vodja, vodja skupine, vodja dogodka) ali pri njih prepoznamo potencial za tovrstne vloge. Spremljevalec pomaga posamezniku identificirati močne in šibke točke, pridobiti povratno informacijo in se z njo soočiti, raziskati osebni stil vodenja in okrepiti potrebne veščine, npr. komunikacijo, javno nastopanje, vodenje timov ipd.

Opazovanje in povratna informacija: podpora posameznikom, ki želijo ozavestiti in izboljšati svoj način dela na določenem področju, običajno gre za delovno področje ali vodenje. Opazovanje lahko poteka v obeh smereh: manj izkušena oseba lahko opazuje in spoznava področje in način dela, pogosto pa **coach**, trener ali mentor določeno obdobje (kratko ali dolgo, od nekaj ur do nekaj tednov) kot senca sledi posamezniku, ga opazuje in mu nudi povratno informacijo. Na podlagi le-te podpira posameznika pri razmisleku, kako bi se lahko v prihodnje še bolj učinkovito spopadel s podobnimi situacijami in pri uvajanju morebitnih sprememb. Najbolj znana oblika takšnega opazovanja poteka na delovnem mestu (**'work shadowing'**), lahko pa gre tudi za opazovanje javnih nastopov, komunikacije, vzpostavljanja odnosov, reševanja konfliktnih situacij in podobno.

1.2. Oblike odnosa osebnega spremljanja

Odnos osebnega spremljanja lahko spontano in neformalno nastane med mlado osebo in zanjo pomembnim odraslim, lahko pa je formaliziran, torej

dogovorjen, z vzpostavljenimi osnovnimi pravili in pričakovanji. Ima lahko več oblik in lahko poteka s pomočjo različnih aktivnosti. Robert Dilts (2003) najpogostejše opredeli tako:

Vodenje: proces usmerjanja posameznika ali skupine na poti od trenutnega do želenega stanja.

Coaching: pomoč drugi osebi pri izboljšanju samozavedanja, postavljanju in doseganju ciljev, da bi izboljšali določeno vedenje in rezultate vedenja.

Učenje: pomoč posamezniku ali skupini pri razvoju kognitivnih veščin in sposobnosti.

Mentorstvo: pomoč pri oblikovanju posameznikovih prepričanj in vrednot na pozitiven način; pogosto dolgoročni odnos na področju kariere z nekom, ki 'je že šel skozi to'.

Svetovanje: pomoč posamezniku pri izboljšanju učinkovitosti in rezultatov njegovega vedenja, pogosto z razreševanjem situacij iz preteklosti.

V slovenskem prostoru se v mladinskem delu za opis individualnega odnosa z mladimi, ciljno usmerjenega v rast in razvoj mladega človeka, najpogosteje pojavlja izraza osebno spremljanje mladih in mentorstvo mladih, vse pogosteje pa tudi **coaching**. Kljub zgoraj opisanim drobnim pomenskim razlikam pa v praksi mladinskega dela ti izrazi označujejo zelo podoben odnos in hkrati proces, v katerem bolj izkušena in praviloma starejša oseba na poti osvajanja znanja in veščin pomaga manj izkušenemu (Mali Kovačič, 2014).

Ko pa si ogledamo spletno podprte programe za individualno spremljanje mladih, se skoraj izključno opišejo z izrazom mentorstvo oziroma e-mentorstvo. Zato bomo v našem priročniku tudi mi uporabljali pretežno ta izraz, vendar z zavedanjem, da terminologija na tem področju še ni poenotena in da je je opisana načela mogoče v veliki meri prenesti na širši odnos osebnega spremljanja mladih ter na vzporedne odnose coachinga, svetovanja in usposabljanja mladih.

1.3. *Mentorski odnos v mladinskem delu*

Mentorstvo ima v mladinskem delu dve pomembni vlogi: nanj je mogoče pogledati z organizacijskega vidika: mentorstvo je orodje za prenos pomembnih znanj in veščin od izkušenih članov (mentorjev) na manj izkušene člane (mentorirance) in pogosto sestavni del sistema za usposabljanje le-teh, kar omogoča trajnostni razvoj posamezne mladinske organizacije. Hkrati pa je na mentorstvo mogoče pogledati z individualnega vidika: mentorstvo je del širše učne izkušnje mladega posameznika, v kateri pridobiva znanje, veščine, spodbude, usmeritve, pojasnila in evalvacijo ter povratno informacijo (Kovačič Mali, 2014).

Z vidika mladinske organizacije (po Oblak in Gornik, 2007) je mentor pogosto

tisti, ki je odgovoren za usposabljanje in spremljanje mladih in njihovo delovanje v skladu z načrti in vrednotami organizacije. Za mladega človeka pa je mentor tista oseba, ki ga spremlja, se z njim pogovarja, mu pomaga pri pridobivanju, refleksiji in vrednotenju izkušenj. Mentor (Koritnik, 2006) spodbuja razvoj mladega človeka, ustvarja priložnosti za učenje na različnih področjih (komunikacija, kritično razmišljanje, odgovornost, prilagodljivost, timsko delo, učenje spretnosti in veščin, postavljanje izzivov in dodeljevanje odgovornosti, dajanje konstruktivne povratne informacije, odgovarjanje na vprašanja, spodbujanje podpora, informiranje, socialni stiki in mreženje).

2. *Kakovošten odnos z mladimi*

Osebni odnos z mladimi, ki temelji na prostovoljnosti, fleksibilnosti, spontanosti, empatiji, zaupanju in razumevanju, kako mladinski delavec deluje na mlad osebo in obratno, je ključni element mladinskega dela. Zaradi tovrstnih neformalnih interakcij mladinsko delo omogoča lažje učenje in razvoj; še posebej, če je mladi osebi v odnosu omogočeno tvegati, identificirati ter premagati strah pred neuspehom (Srňko, 2015).

Vsak odnos ima svojo dinamiko, svoj življenjski cikel: začetek, aktivno obdobje z vzponi in padci ter zaključek. Vzpostavljjanje in vzdrževanje kakovostnega odnosa z mladimi ima tako nekaj ključnih točk, na katere naj bodo mladinski delavci pozorni.

V začetku odnosa (pogosto je to ob vstopu v mladinsko delo): pomembno je, da se mlad človek počuti dobrodošel in sprejet, da se vzpostavijo osnovna pravila komunikacije in sodelovanja. Kadar se obstoječ odnos spremeni ali nadgradi (primer: mladinski delavec, ki sicer iz dela v organizaciji bežno pozna mlado osebo, postane njen mentor ali osebni spremljevalec), sploh če gre za formalno spremembo, je potrebno ponovno opredeliti vloge ter vzpostaviti pravila, meje in ostale parametre odnosa.

V obdobju vzdrževanja odnosa: skupne izkušnje se nadgrajujejo, vzpostavljajo se vse bolj jasne meje in odnos doseže produktivno, delovno fazo. Pomembne kvalitete odnosa v tej fazi so empatija, zaupanje in spoštovanje. To je še posebej pomembno, kadar gre za ciljno usmerjen odnos, na primer osebno spremljanje v katerikoli obliki. V takšnem bolj osebnem odnosu je pomembno, da so jasno zastavljene meje zaupnosti in odprtosti, da se torej dogovorimo, kaj bodo mladinski delavci in mladi zadržali zase in kaj so stvari, ki jih lahko delijo z drugimi.

V obdobju vzdrževanja odnosa in aktivnega sodelovanja počasi popustijo zavore in se drug drugemu pokažemo vse bolj avtentično, zato je dobro, da so mladinski delavci v tem obdobju pozorni, da prepoznajo kulturno ozadje, osebni stil in druge značilnosti, potrebe in preference, prepričanja in vrednote vseh vključenih, saj ti elementi močno sooblikujejo odnose. Komunikacija, ki se vzpostavi v tem obdobju, naj bo spoštljiva, sproščena, konstruktivna, predvsem pa naj v čim večji meri prepušča vajeti v odnosu mladi osebi.

V konfliktnih situacijah: je pomembno, da mladinski delavec obdrži kontrolo nad sabo in zaupanje v mladega človeka ter usmerja h konstruktivni rešitvi konfliktov. Konfliktna situacija je dobro izkoristiti kot učne situacije in mlade podpreti, da bolje razvijejo spoprijemalne strategije in se učijo komunikacije v težavnih situacijah.

V času zaključevanja odnosa: dobro je, da se odnosi v mladinskem delu razpletejo in zaključijo na konstruktiven način. Sploh če gre za dogovorjen odnos osebnega spremljanja, ne bi bilo najbolje, da tak odnos kar razvedeni. Zato je že v začetku sodelovanja dobro postaviti časovne omejitve odnosa, ki pa jih seveda lahko sproti prilagajamo in spreminjamo. Ob zaključevanju odnosov mladinski delavci mladim pomagajo pri refleksiji, poslavljanju, spopadanju s pogosto nasprotujočimi si občutki.

2.1. Mladinski delavec v odnosu osebnega spremljanja

Mladinski delavec, ki vstopa v odnos osebnega spremljanja, s tem prevzema eno ali več vlog mentorja, opazovalca, coacha, svetovalca, trenerja, podpornika, vodje, prijatelja. Bistvo osebnega spremljanja v katerikoli obliki je v dvigu ozaveščenosti in razjasnjevanju ciljev. Naloga mladinskega delavca v vlogi spremljevalca je (Koritnik, 2006), da vzpostavi zaupljiv in spoštljiv odnos z mladim človekom, v katerem lahko posluša, podpira, informira, daje povratne informacije, izrazi svoje mnenje. Za najbolj učinkovite osebne spremljevalce so zato značilne spodaj naštet naravnosti (Brefi group, 2016).

Povezovanje: spremljevalec zna vzpostaviti osebno povezanost z mladim človekom. Včasih se to zgodi spontano, včasih pa uporabi tehnike za povezovanje, kot na primer iskanje skupnih točk, vživljanje v drugo osebo, deljenje mnenj in izkušenj.

Skrb in zavzetost: mlad človek čuti, da spremljevalcu ni vseeno zanj, da je osebno zavzet za njegovo dobrobit in da skrbi zanj.

Jasnost in transparentnost: značilnosti in omejitve odnosa so jasne, spremljevalec vzpostavi in po potrebi sproti razjasnjuje osnovne dogovore glede sodelovanja, pričakovanj in omejitev v odnosu, se jasno izraža in ne pušča mlade osebe v negotovosti.

Radovednost: mlada oseba čuti, da spremljevalca iskreno zanima, kako se počuti, kaj se dogaja, kakšne so želje in načrti. Ko se pojavijo izzivi, je spremljevalec iskreno motiviran, da stvar razišče, razume, se pri tem tudi sam nauči kaj novega.

Izziv: spremljevalec zna oceniti, kdaj je mlada oseba v tako imenovani coni udobja (kjer se počuti tako dobro, da ni motivacije za učenje in spremembe), kako mladi osebi pomagati vstopiti v cono učenja (kjer je izziv ravno prav velik, da motivira za učenje in spremembe) in kdaj smo vstopili v cono panike (ko je izziv prezahteven in se mlad človek zato raje umakne, saj sta stres in možnost neuspeha prevelika).

Samozavest: spremljevalec mora zaupati vase in v svoje sposobnosti, mora verjeti, da lahko mlademu človeku veliko nudi. Hkrati pa najboljšim spremljevalcem zaupanje vase pomaga tudi, da v ospredje postavijo osebo, ki jo spremljajo, in ne svojih potreb.

Predanost in zavezanost: mlad človek čuti, da je spremljevalec zavzet in zagnan, da sicer prepušča odgovornost mlademu človeku, a da ga podpira po svojih najboljših močeh. Zgled, predvsem pri pripravljenosti za akcijo, je med najmočnejšimi motivacijskimi in aktivacijskimi sredstvi.

Trenutno v polju mladinskega dela prevladujeta dva pristopa k vzpostavljanju odnosa osebnega spremljanja z mladimi: razvojni pristop in instrumentalni pristop (Garringer idr., 2015). Za **razvojni pristop** je značilno, da je v začetnem obdobju poudarek predvsem na vzpostavljanju odnosa, spodbujanju povezanosti in interakcije, zabavi in preživljanju skupnega časa, kasneje pa lahko odnos začne vključevati aktivnosti za gradnjo kompetenc ali razvoj veščin. **Instrumentalni pristop** pa se najprej začne s ciljno usmerjenostjo in konkretnim delom na nalogah, povezanost med mladim človekom in spremljevalcem pa se vzpostavi kasneje oz. skozi konkretno delo. Razvojni pristop se v raziskavah povezuje z mnogimi pozitivnimi učinki, med drugim daljše trajanje odnosov in večjim zadovoljstvom z odnosom, ciljno usmerjeni odnosi pa so se pokazali kot še posebej uspešni pri delu z ranljivimi skupinami mladih, z mladimi odraslimi ter pri e-mentorstvu in programih na daljavo.

2.2. Spremljevalci in mentorji, ki niso mladinski delavci

Mladinske organizacije lahko sistem osebnega spremljanja oziroma mentorstva v skladu s cilji, ki jih želijo doseči, zastavijo na različne načine. Kadar so cilji mentorskega odnosa usmerjeni predvsem v prenos znanj znotraj organizacije, so spremljevalci oziroma mentorji mladih običajno prostovoljci ali zaposleni v organizaciji. Vendar pa je mentor, ki spremlja razvoj mlade osebe, lahko tudi zunanja oseba. Za to je lahko plačan ali pa sodeluje prostovoljsko. Priporočljivo je, da v tovrstnih primerih organizacija in mentor skleneta dogovor o medsebojnih pričakovanjih, nalogah, odgovornostih, pooblastilih, načinu sodelovanja, usposabljanju, poročanju, morebitnih stroških in nagradah. Zunanji mentor deluje v interesu mladega človeka, hkrati pa upošteva neformalni učni okvir, ki ga postavlja organizacija, v okviru katere poteka mentorski odnos (Oblak in Gornik, 2007).

Z vse večjo težnjo mladinske politike, da se mladinske organizacije bolj aktivno vključujejo v zagotavljanje zaposljivosti mladih, naraščajo pobude mladinskih organizacij za povezovanje mladih z ljudmi iz sveta dela: z zaposlenimi na področjih, ki mlade zanimajo ali za katera se usposabljaajo, s predstavniki delodajalcev, z vzpostavljanjem sistemov pripravništev in medsektorskega povezovanja, sodelovanje s podjetniškimi pospeševalniki, vzpostavljanje mreženja in mentorskih sistemov za mlade z neposrednim namenom večanja zaposljivosti. Sestavni del mnogih tovrstnih pobud je tudi povezovanje mladih z delodajalci ali zaposlenimi v mentorski odnos, ki je praviloma vsebinsko

usmerjen v posameznikovo pridobivanje kompetenc za prihodnjo vključitev v svet dela in ni neposredno povezan s prenosom znanj znotraj mladinske organizacije. Naloga takšnega mentorja je (Koritnik, 2006) prav tako vzpostavljati močnega, zaupljivega odnosa z mladim človekom in ustvarjanje spodbudnega okolja za razvoj na različnih področjih. Spodbujati mora ustvarjalnost, reševanje problemov, učinkovito komunikacijo, dobro sodelovanje in timsko delo ter druge veščine, ki so pomembne na delovnem mestu. Mentor mora biti odprt do raznih dilem, pripomb, vprašanj in predlogov mladega človeka, znati mora motivirati mentoriranca za osebni razvoj in mu nuditi primerne povratne informacije. Pomembno je, da je mentor zgled v osebni težnji po stalnem učenju in izpopolnjevanju.

Mladinske organizacije pogosto želijo kot zunanje mentorje pridobiti ugledne člane skupnosti, med njimi so morda nekdanji člani organizacije, podporniki ali pa popolnoma nepovezani posamezniki. Zunanjih mentorjev na deklarativni ravni običajno ni težko pridobiti za sodelovanje. Veliko težje pa je doseči, da bodo tovrstni odnosi med mladimi in zunanjimi mentorji tudi zares zaživel. Sodelovanje zunanjih mentorjev je običajno prostovoljne narave, a negativna plat tega je, da pogosto ne čutijo zavezanosti organizaciji, sploh če se v njihovem profesionalnem ali osebnem življenju pojavijo druge prioritete. Zavedati se je potrebno, da ti zunanji sodelavci tudi niso strokovnjaki za delo z mladimi in da imajo na voljo le malo časa, ki ga lahko posvetijo delu z mladimi, in še manj časa, ki ga lahko namenijo za usposabljanje za tovrstno delo. Zato mora organizacija izredno dobro načrtovati mentorski odnos z zunanjimi spremljevalci in načine podpore mentorjem in mentorirancem, ki je mora biti ravno prav, ne preveč in ne premalo, in ravno ob pravem času.

2.3. Veščine mentorja mladih

»Ljudje pogosto vprašajo: 1) Je kdorkoli lahko mentor? 2) Je kogarkoli možno mentorirati?

Naj začnem z zadnjim vprašanjem. Verjamem, da se kdorkoli lahko uči od mentorja, če je ta oseba odprta za koncept mentorstva in pripravljena delati. Glede prvega vprašanja pa: če si nekdo želi biti mentor, je to mogoče.

Veščin mentoriranja se je mogoče naučiti, jih razvijati in negovati. Mentorstvo pa je najbolj učinkovito, če tako mentor kot mentoriranec prineseta v odnos določen nabor veščin.« (Management mentors, 2015)

Mentor v mladinskem delu mora razviti nekaj pomembnih veščin in kompetenc.

7 navad uspešnih mentorjev in mentorirancev

(Management Mentors, 2015)

»1. So aktivni poslušalci. Aktivno poslušanje zahteva veliko energije. Ljudje, ki aktivno poslušajo, se ne naslonijo nazaj in preprosto pustijo, da besede zadevajo ob njihove bobniče. Aktivni poslušalci sedijo zravnano. Zapisujejo si.

Sprašujejo. Ponovijo ali zrcalijo, kaj so slišali, da se prepričajo, ali so res pravilno razumeli povedano. Uporabljajo neverbalno govorico: kretnje, očesni stik, kimanje ipd. in tako pokažejo, da res sledijo povedanemu.

Zakaj je ta navada pomembna? Mentorji in mentoriranci velik del svojega odnosa posvečajo pogovoru in poslušanju drug drugega. Aktivno poslušanje je pomembno na obeh straneh.

2. So odločeni uspeti. Ne pravim, da bi se morali ljudje na kratek rok posvečati zgolj svojemu uspehu. Vendar pa ljudje, ki so ponosni na svoje delo, ki želijo rasti, in ki jim je zares mar za potek svojega življenja in dela, zaradi svojih visokih pričakovanj lahko veliko doprinesejo organizaciji.

Zakaj je ta navada pomembna? Samo po sebi je razumljivo, da ljudje, ki so odločeni uspeti, želijo pri vsaki stvari sodelovati čim bolj učinkovito in uspešno. Najuspešnejši mentorji so ljudje, ki so odločeni, da bo mentorski odnos zaživel in deloval.

3. Želijo, da tudi drugi uspejo. Druga plat zgoraj opisane usmerjenosti v lasten uspeh je prepričanje, da je pomembno, da uspejo tudi ljudje ob meni, in da me uspeh drugih ne ogroža. Ti dve navadi delujeta v tandemu. Najbolj uspešni (in srečni) ljudje ne skrbijo samo zase. Mar jim je za njihovo organizacijo in imajo resno željo, da bi videli vsakogar uspeti: mlade, mladinske delavce, svojo in druge mladinske organizacije in nenazadnje želijo, da bo uspešen tudi mentorski program, v katerega so vključeni.

Zakaj je ta navada pomembna? Ljudje, ki se zavedajo, da niso center sveta, so veliko bolj pripravljeni resnično vložiti svoj čas, energijo in znanje v mentorski odnos.

4. So radovedni. Po naravi radovedni ljudje običajno sledijo »kjer je volja, tam je pot« filozofiji. Če ne poznajo odgovora ali če potrebujejo pomoč, ne bodo sedeli in čakali, poiskali bodo rešitve.

Zakaj je ta navada pomembna? Izkušnje so pokazale, da je »radovedna sorta« tista, ki si bo vzela čas in prebrala kak članek ali knjigo o mentorstvu, poslušala spletni tutorial, pregledala dokumente in priporočila, raziskala dobre mentorske prakse in prosila za pomoč organizatorje mentorskega programa, da bo mentorski odnos uspešnejši.

5. Se aktivno vključujejo v svoje okolje. Takšni ljudje vidijo v svojih interesih kot več kot le hobijske, v svojem delu več kot le službo, v svojem prostovoljstvu več kot le preživljanje prostega časa. Pokažejo interes za polje, v katerem delujejo, za delo drugih ljudi, vključenih v organizacijo, za program organizacije, ki presega njihov majhen ograjen vrtiček.

Zakaj je ta navada pomembna? Imeti »veliko sliko« sveta pomaga ljudem razumeti, kako uspeh njihovega mentorskega odnosa vpliva širše kot le na dva vključena posameznika.

6. Pripravljeni so stopiti iz cone udobja. Takšni ljudje so pripravljeni poskusiti nekaj novega, razmišljati na nov način in izven znanih okvirjev, saj vedo, da je to predpogoj za rast in razvoj na osebnem in delovnem področju.

Zakaj je ta navada pomembna? Bodoči mentorji in mentoriranci, ki so pripravljeni poskusiti nekaj drugega in dati priložnost ljudem, stvarjem in izkušnjam, imajo najboljše možnosti, da bodo v mentorskem odnosu veliko pridobili.

7. So odgovorni, spoštljivi in pripravljeni. Ljudje, ki so odgovorni, spoštljivi in pripravljeni začeti z novimi projekti, veliko prinašajo k vsakodnevnomu delovanju organizacije in posameznim odnosom znotraj te, zaradi njih je izkušnja sodelovanja boljša in prijetnejša.

Zakaj je ta navada pomembna? Biti mentor ali mentoriranec zahteva prizadevnost: potrebno se je zavezati rednim srečanjem (in se tudi res dobivati), spremljati napredek in se naučiti uspešno usmerjati nov odnos z vsemi vzponi in padci vred.« (Management Mentors, 2015)

3. Osebno spremljanje v živo in v spletnem okolju

Odnos osebnega spremljanja je mogoče vzpostaviti na več načinov, še posebej, če pri tem uporabimo moderne komunikacijske sisteme. Poteka lahko v živo, običajno individualno, a lahko tudi v majhnih skupinah. Osebno spremljanje pa lahko poteka tudi na daljavo s pomočjo telefona, e-pošte, Skype-a in s pomočjo cele vrste drugih spletnih aplikacij in orodij.

Kadar organizacije vzpostavljajo sistem osebnega spremljanja ali mentorstva, so pogosto razdvojene, ali naj poteka odnos v živo ali digitalno. Oba načina imata svoje značilnosti, prednosti in slabosti, in seveda je mogoče uporabiti tudi kombinacijo obeh. Dober in trden osebni odnos je mogoče vzpostaviti tako v živo kot v spletnem okolju, predpogoj v obeh primerih pa je medsebojno zaupanje med vključenimi.

3.1. Osebno spremljanje v živo

Osebno spremljanje v živo (MentorCloud, 2015) je tradicionalna oblika tovrstnega odnosa in nam je zato najbolj znana in pogosto najbližje. Prednosti so jasne: v odnosu nastopata dve osebi z imenom in obrazom, srečanja potekajo organsko in živahno, v pogovoru se prepletajo verbalna sporočila in govorica telesa, posameznika dobita boljši občutek tudi za osebnost, navade, kretnje, vedenje drug drugega. Mnogo ljudi se še vedno lažje pogovarja z živo osebo, saj to doživljajo kot bolj avtentično in osebno kot tipkanje na računalnik. V živo sta oba udeleženca bolj prisotna in zbrana, zaradi tega je lažje dobiti odgovore na vprašanja in učinkoviteje opraviti pomembne naloge.

Glavna pomanjkljivost tega tradicionalnega pristopa je omejenost na geografsko bližino. Če posamezniki živijo predaleč ali če je njihove urnike težko uskladiti, je težko organizirati srečanja v živo. Poleg tovrstnih omejitev

pa ima tradicionalni odnos spremljanja v živo še druge ovire: srečanja v živo z nekom bolj izkušenim so lahko za nekoga, ki šele dobro začne svoje življenje ali kariero, izziv in vir stresa. Mlade, manj izkušene osebe pogosto čutijo do odprte, neposredne komunikacije z bolj izkušenim spremljevalcem zadržke, sramežljivost ali ranljivost. To jih ovira, da ne postavijo vseh vprašanj, ki jih zanimajo, in da zadržijo zase informacije o sebi, ki bi lahko morda pripomogle k učinkovitejšemu sodelovanju.

3.2. Osebno spremljanje na daljavo

Osebno spremljanje na daljavo (MentorCloud, 2015) ni geografsko omejeno. Srečanja so sicer virtualna, a lahko potekajo kadarkoli in od koderkoli. Za stik se lahko uskladimo kar sproti, poteka lahko v različnih oblikah, od telefonskega klica, e-pošte, instantnih sporočil, video konference ipd. Razvoj komunikacijskih tehnologij omogoča, da celoten odnos poteka v spletnem okolju, ne da bi se vključeni sploh kdaj srečali, pa kljub temu izvedo veliko drug o drugem. Spletna komunikacija omogoča hitro deljenje informacij, virov, spoznavanje socialne mreže drug drugega. Odnos je dobro dokumentiran, saj pušča digitalne sledi, in lahko se kadarkoli vrnemo nazaj in ponovno preberemo sporočila, ki smo jih poslali drug drugemu. V tem smislu je lahko pogovor celo bolj »živ« kot v tradicionalni obliki srečevanja.

Seveda pa ima odnos na daljavo tudi nekaj pomanjkljivosti. Predpogoj je seveda dober dostop vseh vpletenih do tehnologije, na primer dostop do računalnika ali (pametnega) telefona, do zanesljive spletne povezave in uporabljenih spletnih orodij. Kljub masovni dostopnosti tovrstnih medijev bi bilo napak domnevati, da to velja kar za vsakega posameznika.

Komunikacija v digitalni obliki lahko pomeni izziv za motivacijo za vključevanje v pogovor in za vzdrževanje odnosa. Zahteva precejšnjo mero samoiniciativnosti in notranje motivacije. Zahteva aktivno participacijo obeh strani, posameznika in njegovega spremljevalca. To je lahko izziv za posameznike, ki so vajeni bolj direktivnega pristopa.

3.3. Kombiniranje obeh pristopov

Najuspešnejši programi osebnega spremljanja, kar velja tako za mentorske programe, svetovanje in coaching, pogosto uporabljajo kombinacijo elementov sodelovanja v živo in spletnega dela. Tudi pri srečanjih v živo se spletna komunikacija pogosto uporablja vsaj za dogovarjanje in organizacijo, pogosto pa tudi za občasno vsebinsko delo. Po drugi strani pa programi, ki potekajo pretežno spletno, pogosto spodbujajo udeležence in njihove spremljevalce, da vsaj enkrat ali dvakrat navežejo stik tudi v živo, kadar je to le mogoče.

Pomembno je, da organizacija ali posamezniki, ki razmišljajo o vzpostavitvi mentorskega odnosa, pretehtajo prednosti in pomanjkljivosti obeh pristopov, razmislijo o svojih potrebah in vzpostavijo tak sistem oz. tak odnos, da bo deloval kar najbolj in najbolj učinkovito.

4. *Dobre prakse v e-mentorstvu za mlade*

V tem poglavju bomo razmišljali o tem, kako vzpostaviti dober sistem e-mentorstva za mlade. V uvodu si bomo ogledali nekaj splošnih standardov kakovosti, ki veljajo za mentorske programe za otroke in mlade, ne glede na to, ali mentorstvo poteka v živo ali na daljavo. V drugem delu si bomo ogledali študijo primera uspešnega programa e-mentorstva za mlade ameriške nevladne organizacije MentorNet. V tretjem delu bomo študijo primera povezali s standardi kakovosti in razmišljali o tem, kaj je potrebno upoštevati pri snovanju e-mentorskih programov v naših mladinskih organizacijah.

10 dobrih praks za mentorske programe

(Chronus, 2016)

»Mentorski programi so odlična metoda, da spodbudimo razvoj in zavzetost kadra in jih obdržimo v organizaciji. Pomembno pa je, da mentorski program že v začetku dobro zastavimo. Če smo pozorni na nekaj podrobnosti, bo naš mentorski program namreč veliko bolj učinkovit.

1. Opredelite namen in cilje svojega programa in si zagotovite podporo vodstva.

Presenetilo bi vas, koliko je mentorskih programov, ki nimajo jasnih ciljev in močne zavzetosti vseh deležnikov. Takšni programi pogosto životarijo, ker ni soglasja, kaj pomeni uspeh programa. Dobro prakso predstavljajo mentorski programi, ki sledijo »SMART« ciljem: specifičnim, merljivim, dosegljivim, relevantnim in časovno določenim. Primer: »Cilj našega programa je pomagati novim zaposlenim v šestih mesecih doseči raven 80% produktivnosti.« Tovrstni cilji zastavljajo smer za mentorje in mentorirance ter pomagajo vodstvu organizacije razumeti, zakaj je potrebno, da podprejo program. Dobra strategija je izbrati člana vodstva, ki močno verjame v pomen programa in je pripravljen biti njegov zagovornik med drugimi vodilnimi. Ta oseba se bo gotovo izkazala za pomemben vir in zagovornika programa.

2. Določite močnega, strastnega vodjo mentorskega programa.

Izbira pravega programskega vodje je ključna za mentorski program neke organizacije. Močan programski vodja ne bo zagotovil uspeha, a šibek vodja je zagotovilo, da bodo rezultati programa pod pričakovanji. Vodja programa zagotavlja kontinuirano podporo, usposabljanje in svetovanje udeležencem, tako mentorjem kot mentorirancem. Identificira priložnosti in rešuje zaplete v sodelovanju z deležniki, da se mentorski program nenehno izboljšuje in da uspeva.

Programski vodja je tudi ključna oseba za promocijo mentorskega programa in je ambasador programa znotraj organizacije (skupaj z za program zadolženim vodstvenim delavcem). Nujno mora imeti strast, izvrstne komunikacije in organizacijske veščine. Predhodne izkušnje z vlogo mentorja so prav tako dobrodošle.

3. V program vgradite fleksibilnost.

Uspešni mentorski programi zahtevajo ravnovesje med potrebami po strukturi na eni strani in po fleksibilnosti na drugi strani. Neka raven formaliziranosti mentorskega procesa, usposabljanja udeležencev, sledenja napredku in komunikacije je potrebna, da lahko program gladko poteka.

Vendar pa je glavna vsebina mentorstvo individualni napredek in rast, kar pomeni, da so potrebe, cilji, motivacija in priljubljene metode učenja od udeleženca do udeleženca razlikujejo. Ko načrtujemo program, moramo zato identificirati področja, ki bodo zahtevala fleksibilen pristop, in le-to vgraditi v program. Dobro je, da med temi področji razmislimo na primer o mentorskem formatu (ena na ena ali skupine), trajanju in komunikacijskimi orodji.

4. Razmišljajte marketinško.

Ko organizacija vpeljuje nov mentorski program, se običajno ustvari naravno navdušenje. A to navdušenje se ne prevede vedno v veliko število vključenih mentorjev in mentorirancev. Najpogostejši razlog za to je odsotnost učinkovite promocije.

Ne domnevajte, da bodo potencialni mentorji in mentoriranci avtomatično razumeli prednosti, ki jim jih lahko prinese mentorstvo. Za mnoge bo to prva tovrstna izkušnja. Potrebno jih bo prepričati, da bo sodelovanje v mentorskem programu vredno njihovega časa in truda. Poleg udeležencev pa morajo biti tudi ključni vodje in deležniki poučeni o pomenu programa in njegovi strateški vrednosti za organizacijo.

5. Privzemite miselnost »zmagam-zmagam«.

Razmislite o potrebah mentorjev. Gradnja dobre baze mentorjev je lahko izziv. Ključno je razumeti pozitivne in negativne dejavnike, ki vplivajo na sodelovanje mentorjev. Ko jih boste identificirali, poiščite ustvarjalne načine, kako okrepiti pozitivne gonilce in zmanjšati ovire za mentorske procese.

Primer: mentorji so pogosto prezaposleni ljudje z omejenim časom, ki ga lahko porabijo za mentorstvo, vključno z usposabljanjem, poročanjem in samim mentorskim odnosom. Kako jim lahko pomagata bolj učinkovito upravljati s časom? Razmislite tudi o strategijah za priznanje in nagrajevanje njihovega dela. Formalno priznanje mentorjem je dobra praksa, ki lahko močno motivira obstoječe mentorje in pritegne nove.

6. Uporabite dobre prakse in pripravite mentorje in mentorirance za uspeh.

Produktiven mentorski odnos ni stvar, ki se zgodi kar sama od sebe. Poskrbite za usposabljanje mentorjev in mentorirancev glede ciljev programa, vlog udeležencev, dobrih mentorskih praks in poteku mentorskega procesa. Pomagajte mentorjem in mentorirancem razjasniti njihove lastne cilje. Potreba po usposabljanju in vodenju se ne konča po uvodni predstavitvi. Pripravite predloge, namige in dobre prakse, in jih ponujajte ves čas trajanja mentorskega programa, da pomagata udeležencem ostati na tekočem in da bodo iz programa res lahko pridobili kar največ.

7. Sprejmite vlogo »ženitnega posrednika« za mentorske odnose.

Da bi mentorstvo uspelo, se mora med mentorjem in mentorirancem oblikovati trden odnos. Pri tem igra ključno vlogo moč osebnostnega ujemanja posameznikov v vsakem mentorskem paru. Razmislite o tem, da bi dali mentorirancem besedo v procesu oblikovanja mentorskih parov. Morda lahko s seznama mentorjev izberejo tri mentorje, s katerimi bi si želeli sodelovati, ali kaj podobnega. Če uporabljate programsko opremo z dobrim algoritmom za iskanje ujemanj med posamezniki, ga lahko uporabite, da bo potencialnim mentorirancem glede na njihove učne potrebe, stil in osebnost predlagala primerne mentorje.

8. Sledite, beležite, merite, poslušajte... in izboljšujte.

Kako boste vedeli, da je bil mentorski program uspešen? Sledite učinkom programa, analizirajte podatke in prosite za povratne informacije. Dobro je, da si zagotovite programsko opremo, ki vam bo omogočala zbiranje podatkov, ki jih potrebujete za načrtovanje izboljšav v programu. Na ravni programa določite kazalnike, povezane z opredeljenimi cilji.

Prav tako poskrbite za vrednotenje učinkov za posamezne mentorske pare. Ena od najbolj preprostih poti, kako izmeriti uspeh in pridobiti povratne informacije, so ankete. Prosite udeležence in druge deležnike, kako vidijo mentorski program, kako dobro je program odgovoril na njihova pričakovanja, katere cilje posameznikov in organizacije pomaga dosegati in v kakšni meri. Vprašajte jih tudi po idejah za izboljšave programa.

9. Poskrbite za dobro zaključevanje mentorskih odnosov.

Podjetnikom pogosto svetujejo, naj razvijejo jasne izhodne strategije za svoj posel, da bi se lahko osredotočili na oprijemljive rezultate. Mentorstvo je nekoliko podobno: brez definirane točke zaključka lahko mentorski proces razvodeni in brezciljno tava. Ko mentorski odnos napreduje, sodelujte z mentorjem in mentorirancem in jima pomagajte identificirati mejnike in točke, ki kažejo, da so bili skupno zastavljeni cilji doseženi. Pripravite protokol, formalni proces za zaključevanje mentorske izkušnje. Znotraj tega procesa tako mentorju kot mentorirancu ponudite priložnost za refleksijo naučenega, pogovor o naslednjih korakih za mentoriranca in poskrbite za povratne informacije.

10. Oglašujte uspeh mentorstva.

Ko začnemo z izvajanjem mentorskega programa, se fokus naravno premakne v operativne naloge, da lahko program poteka gladko in brez zapletov. A ne pozabite, da poleg vključenih udeležencev veliko potencialnih udeležencev tudi od zunaj opazuje, kaj se dogaja, in čaka znake, da je program vreden njihovega časa in truda. Nenehno prikazujte že doseženo vrednost in doprinos programa posameznikom in organizaciji, dajte udeležencem priznanje za njihove prispevke in osvetlite uspehe. Ta trud za promocijo dobrih praks bo v program vnesel novo energijo, razširil sodelovanje in povečal splošno podporo programu znotraj organizacije.« (Chronus, 2016)

4.1. *Elementi kakovosti v mentorških programih za otroke in mlade*

Mentorskih programov za otroke in mlade je v svetu ogromno. Najboljši med njimi so si podobni v tem, da sledijo temeljnemu standardu dobre prakse na šestih področjih (Garringer idr., 2015):

1. **Pridobivanje udeležencev:** pridobivanje ustreznih mentorjev in mentorirancev z realističnim opisom namena programa in pričakovanih učinkov.
 - Kriteriji kakovosti so npr. realistična promocija programa in strategije pridobivanja udeležencev, ki dobro predstavijo program, učinke in pričakovanja do udeležencev; gradnja pozitivne podobe mentorstva v komunikaciji z javnostmi; pridobivanje mentorjev s potrebnimi znanji in veščinami za program on mentorirancev s takšnimi značilnostmi in potrebami, da bi jim program lahko resnično koristil; spodbujanje mentorjev, da sodelujejo pri pridobivanju novih mentorjev; program usposobi mentorirance, da si sami najdejo primerne mentorje.
 - Priporočilo je tudi, da program za pridobivanje udeležencev uporablja več različnih strategij, na primer direktno povpraševanje, socialne medije, tradicionalne metode masovnega komuniciranja, predstavitve, priporočila, in da te strategije uporablja stalno, ne le ob začetku programa in nato v trenutkih krize zaradi premajhne udeležbe. Odrasli morajo promocijski material za program ali organizacijo videti velikokrat, preden se odločijo postati mentorji, medtem ko je mlade potrebno pogosto nagovoriti le enkrat, a v ravno pravem trenutku. Promocijski material naj vsebuje vse ključne informacije in realno predstavlja program, zahteve in pričakovane učinke. Potencialni mentorji kot največje ovire za vključevanje navajajo pomanjkanje časa, pomanjkanje interesa in zdravstvene težave – tovrstne pomisleke je smiselno direktno nasloviti, saj še posebej modeli e-mentorstva delno zmanjšujejo ovire, kot so časovna dosegljivost in strah pred dolgotrajnostjo in zahtevnostjo procesa.
2. **Preverjanje udeležencev:** preverjanje potencialnih mentorjev, da bi preverili, ali imajo potreben čas, zavzetost, motivacijo in osebnostne lastnosti, potrebne za učinkovito in varno mentoriranje, in preverjanje potencialnih mentorirancev, ali imajo čas, željo in ustrezno motivacijo za učinkovit mentorski odnos, po potrebi ustrezno informiranje staršev oz. skrbnikov mladoletnih oseb.
 - Kriteriji kakovosti so npr. jasni kriteriji za sprejem mentorjev in mentorirancev v program in jasna izločitvena merila za neprimerne kandidate; pisna prijava za mentorje in mentorirance z vprašanji, ki pomagajo oceniti primernost kandidata, tudi z vidika varnosti; pisni dogovor s kandidati o vsaj enoletnem sodelovanju; pisni dogovor s kandidati o minimalnem vložku časa (tedensko ali mesečno); takojšnje reagiranje na morebitna opozorila udeležencev glede neprimernega ravnanja mentorja.
 - Priporočila se tudi preverjanje nekaznovanosti kandidata za mentorja,

- še posebej pri delu z mladoletniki, ter uporaba standardiziranih orodij za prepoznavanje zelenih in neželenih osebnostnih značilnosti in drž kandidatov. Programi pogosto opravijo intervjuje s potencialnimi mentorji in mentoriranci (v živo ali z uporabo tehnologije) ali kandidate, ki se prijavijo sami, prosijo za priporočila. Priporočilo za mentorske programe je, naj skrbno pretehtajo, kako dolgo naj bi mentorski odnos trajal in kakšno je minimalno pričakovanje glede stikov. Raziskave namreč kažejo, da je dolgotrajnejši mentorski odnos povezan z več pozitivnimi učinki za mladega človeka, tipično priporočilo za mentorske programe je vsaj leto dni trajajoč mentorski odnos. A še bolj ključno je, da mentorski odnos tudi vzdrži predvideno obdobje, saj je predčasna prekinitev mentorskega odnosa povezana z mnogimi negativnimi občutki in učinki za mentoriranca, delno pa tudi za mentorja. Zato naj programi skrbno pretehtajo, v kakšnem času lahko realistično zagotovijo uresničevanje predvidenih ciljev, in kakšna dolžina trajanja odnosa bi bila optimalna z vidika tako mentorirancev kot mentorjev.

1. Usposabljanje udeležencev: usposabljanje potencialnih mentorjev in mentorirancev (ter po potrebi staršev oz. skrbnikov) v temeljnih znanjih, držah in veščinah, potrebnih za izgradnjo učinkovitega in varnega mentorskega odnosa s pomočjo kulturno ustreznih orodij.

- Kriteriji kakovosti so npr. zagotavljanje osnovnega usposabljanja za mentorje še pred vzpostavitvijo prvega mentorskega odnosa, še posebej glede namena mentorstva, poznavanja mentorskega programa, trajanje mentorskega odnosa, pogostost stikov, način sodelovanja, kako se oblikujejo mentorski pari ipd.), mentorjeva vloga in naloge, mentorjeva pričakovanja in cilji, učinkovita komunikacija (tudi spletna), uporaba socialnih omrežij in spleta v mentorskem odnosu, dinamika mentorskega odnosa, reševanje morebitnih težav ipd. Kriterij kakovosti je tudi sistematično spremljanje in vrednotenje usposabljanja mentorjev.
- Priporoča se tudi usposabljanje mentorirancev glede namena mentorstva, zahtev in poteka programa ter zastavljanja osebnih ciljev za mentorski odnos. V kulturno raznolikih okoljih se priporoča tudi usposabljanje mentorjev za dvig medkulturne ozaveščenosti in medkulturni dialog ter druge specifične teme, ki lahko vplivajo na mentorski odnos. Pri e-mentorskih programih se priporoča usposabljanje za uporabo tehnologije. Dobra praksa je tudi možnost za dodatno usposabljanje mentorjev v času trajanja mentorskega odnosa, sploh če je prilagojeno potrebam posameznih mentorskih parov in individualizirano.

2. Povezovanje udeležencev in vzpostavitev odnosa: povezovanje mentorjev in mentorirancev in vzpostavlanje potencialno uspešnih mentorskih parov s pomočjo strategij, ki povečajo možnost, da bo mentorski odnos dolgotrajen in učinkovit.

- Kriteriji kakovosti so npr. upoštevanje značilnosti mentoriranca in mentorja pri oblikovanju mentorskih parov, med pomembnimi značilnostmi so interesi, dosegljivost, starost, spol, etnična, narodnostna in rasna pripadnost, osebnost, cilji, močne točke,

- predhodne izkušnje in izražene preference. Vzpostavljajte učinkovitega mentorskega odnosa, ki bo trajal predvideno obdobje, se namreč začne z dobrim oblikovanjem mentorskih parov, zato bi morali imeti mentorski programi jasen postopek oblikovanja mentorskih parov. Začetek mentorskega odnosa naj bo jasen, sklenjen naj bo medsebojni dogovor o sodelovanju med mentorjem in mentorirancem.
- Priporoča se, da imata pri postopku oblikovanja parov mentor in mentoriranec možnost vpliva. Raziskave nakazujejo, da so programi, ki omogočajo mentorirancem, da si izberejo mentorja, morda učinkovitejši. Mentorski odnosi so praviloma učinkovitejši, kadar je med mentorjem in mentorirancem dovolj velika starostna razlika ali razlika v izkušenosti. Priporočila, kako začeti mentorski odnos, so različna: od predloga, da prvi stik sproži mentoriranec in tako vzpostavi odgovornost za odnos, do uradnega podpisa dogovora o sodelovanju, individualnega ali skupinskega srečanja novih mentorskih parov v živo ipd.

1. Spremljanje, nadzor in podpora: spremljanje mentorskega odnosa, še posebej mejnikov v odnosu; podpiranje mentorskih parov z nasveti, usposabljanjem, dostopom do virov in reševanjem problemov ves čas trajanja odnosa.

- Kriteriji kakovosti so npr. spremljanje in kontakti s strani izvajalcev programa, ki je pogostejše v začetku odnosa, nato pa izvajalci navežejo stik z udeleženci enkrat mesečno; spremljanje poteka s pomočjo preizkušenih raziskovalnih in evalvacijskih orodij in instrumentov; program zbira osnovno statistiko o pogostosti in naravi stikov, hitro reagiranje na pritožbe ali želje po zamenjavi mentorskih parov, usmerjanje udeležencev na potrebne vire in informacije, možnosti za usposabljanje v času trajanja mentorskega odnosa, povratna informacija mentorjem, zagotavljanje varnosti z odkrivanjem in preprečevanjem neželenih vedenj in aktivnosti.
- Nadaljnja priporočila so še spodbujanje in omogočanje srečanj v živo, skupinske aktivnosti za mentorje in mentorirance, vsaj enkrat letno poglobljena evalvacija učinkov mentorskega odnosa z vidika mentoriranja v obliki intervjuja, vprašalnika ali v drugi primerni obliki. Med dobre prakse spadajo še spodbude, kot so občasne zahvale mentorjem, sporočila mentorskemu paru, vsebinsko usmerjanje mentorskega odnosa ipd.

2. Zaključevanje odnosa: pomagati pri zaključevanju mentorskega odnosa na tak način, da dobita mentor in mentoriranec potrditev za svoj prispevek, in da imata priložnost pripraviti se na zaključek ter ovrednotiti svojo izkušnjo.

- Kriteriji kakovosti so npr. predvideni postopki za zaključevanje mentorskega odnosa, podpora mentorirancu in mentorju pri zaključevanju, program predvideva tudi postopke za nepričakovane in prezgodnje zaključke mentorskih odnosov in vzpostavljajte novih mentorskih parov, ob zaključku mentorskega odnosa se opravi evalvacija izkušnje vključno s čustvenim doživljanjem, pozitivnimi izkušnjami in izzivi. Program ima jasna stališča glede stikov po zaključku mentorskega odnosa in pravila glede novih mentorskih

- odnosov.
- Priporoča se tudi, da program predvideva možnost nadaljevanja uspešnega mentorskega odnosa, da program pripravi zaključno srečanje mentorjev in mentorirancev, če je to smiselno, ter da usposobi mentorirance za to, kako prepoznati naravne mentorje v svojem lokalnem okolju ter kako navezati odnos z njimi.

Na vsakem od teh šestih področij je zgoraj opisanih nekaj **kriterijev kakovosti**, to so preverjene, z raziskavami in empiričnimi podatki podprte prakse, ki zagotavljajo kakovost in varnost otrok in mladostnikov, vključenih v mentorske programe. Povzeti so predvsem tisti kriteriji, ki se še posebej pomembni za programe mentorstva na daljavo oz. e-mentorstva. Poleg zgoraj opisanih in drugih širših kriterijev kakovosti je na vsakem od šestih področjih zastavljenih še nekaj **dodatnih priporočil**, to je inovativnih, zanimivih, uporabnih praks, ki obetajo dobre rezultate. Organizacijam, ki vzpostavljajo ali želijo izboljšati svoje mentorske sisteme, priporočamo ogled (Garringer idr., 2015).

Avtorji standardov kakovosti spodbujajo mladinske organizacije, ki vzpostavljajo ali uporabljajo mentorske programe za mlade, naj se ob teh kriterijih vprašajo predvsem (Garringer idr., 2015):

- Kaj moramo v našem mentorskem programu spremeniti, da bi dosegli standarde kakovosti?
- Kakšno dodano vrednost bi našemu programu preneslo upoštevanje priporočil?
- Koliko truda bi bilo potrebnega, da bi nek kriterij vnesli v našo prakso, je to za nas izvedljivo?
- Če ne dosegamo določenega kriterija kakovosti, kako bomo to upravičili našim deležnikom?

Osnovni kriterij kakovosti za mentorski program (Garringer idr., 2015) je dobra 'teorija sprememb', torej kakovostna razlaga, kako naj bi program deloval in s kakšnimi koraki naj bi dosegal želene učinke, pri čemer upošteva tudi zunanje dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost programa.

4.2. *Študija primera: MentorNet*

Ogledali si bomo primer mentorskega programa MentorNet, ki je namenjen povezovanju dijakov, dodiplomskih in podiplomskih študentov z uspešnimi mentorji s poklicnega področja, za katerega se ti mladi zanimajo oziroma pripravljajo. Ta program ima namreč dolgoletno tradicijo, dobre rezultate in kazalnike uspeha, ter nekaj vsebinskih posebnosti, ki ga ločijo od tipičnih programov spremljanja in mentorstva na daljavo.

Primer: MentorNet

Povzetek: MentorNet je enota večje neprofitne organizacije GMIS v ZDA, ustanovljena leta 1997. Gre za spletno platformo za e-mentorstvo in socialno mreženje ter s tem povezane operacije.

Namen: Osnovno poslanstvo MentorNet-a je spodbujanje raznolikosti delovne

sile na področju tehnologije in znanosti skozi negovanje kulture mentorstva. Njihov osnovni cilj je vsakemu dijaku, dodiplomskemu in podiplomskemu študentu s področja znanosti in tehnologije na nacionalni ravni zagotoviti dostop do kakovostne izkušnje virtualnega mentorstva z namenom uspešnega dokončanja šolanja in vključitve v trg dela na izbranem področju.

Poslovni model: MentorNet se pozicionira med dva trga, ki želita in potrebudeta medsebojno povezavo: na eni strani so to šole in univerze, na drugi pa delodajalci. Te partnerske organizacije jim plačujejo za osnovne in razširjene storitve, na primer za odkup zaprte e-mentorske platforme za določeno podjetje, prilagojeno značilnostim in potrebam organizacije. Imajo tudi nekaj drugih virov prihodkov, kot so finančna podpora različnih fundacij in programov. Tako imajo končni uporabniki, mentoriranci in mentorji, brezplačen dostop do storitev. O sebi pravijo, da je ena izmed lekcij, ki so se jih v skoraj dvajsetih letih delovanja naučili, pomen prepoznavnosti znamke in kako pomembno je bilo, da so bili prvi na trgu, ki so na ta način navezali stike z univerzami, saj zdaj med partnerske organizacije štejejo mnoge med najboljšimi univerzami in najmočnejšimi poslovnimi subjekti.

Ciljna skupina: MentorNet opredeljuje svoje ciljne skupine kot (potencialne) mentorirance, mentorje in partnerske organizacije.

- Mentoriranci so dijaki ter dodiplomski in podiplomski študentje tehničnih smeri, naravoslovne znanosti in zdravstva v ZDA, še posebej ženske in predstavniki manjšin, manj zastopanih med trenutno delovno silo. Partnerske organizacije, ki aktivno sodelujejo z rekrutiranjem mentorirancev, so univerze, šole in profesionalni programi (med njimi MIT, Yale, Harvard, Stanford, Princeton, John Hopkins...), v program pa se lahko vključijo prav vsi študentje tehnologije, znanosti in zdravstva, ki so vpisani na izobraževalne ustanove v ZDA.

Mentorji so uspešni posamezniki, profesionalci s področja znanosti, tehnologije in zdravstva, tako akademiki kot raziskovalci, poslovneži in podjetniki. Mentorstvo je neplačano, prostovoljsko. Partnerske organizacije, iz katerih izhajajo mentorji, so hkrati tudi predstavniki potencialnih delodajalcev (med njimi NASA, Nike, IBM, Google, AT&T, Apple, Microsoft, Walt Disney Company...), in čeprav gre večinoma za multinacionalke in uspešna podjetja, sodelujejo tudi majhni podjetniki in samostojni inovatorji.

Kako deluje: MentorNet spodbuja virtualni mentorski odnos, ki poteka 'ena na ena' med dijakom oz. študentom in mentorjem. Mentorstvo poteka ciklično v sedmih korakih:

1. korak: Vključitev uporabnikov

Potencialni mentoriranci (in mentorji) se priključijo MentorNet-u, si ustvarijo uporabniški račun, izpolnijo precej poglobljene spletne vprašalnike in si ustvarijo spletni profil.

1. korak: Usposabljanje novih uporabnikov

Kratko spletno usposabljanje za nove uporabnike o osnovah mentorstva, spletni komunikaciji, kako uporabljati spletna orodja in kako kar najbolj uspešno vzpostaviti in vzdrževati spletni odnos. Usposabljanje za mentorirance traja dobre pol ure, za mentorje pa eno uro.

2. korak: Algoritem za ujemanje mentorskih parov

MentorNet na podlagi kompleksnega algoritma, ki upošteva veliko podrobnosti o interesih, ozadju, izkušnjah uporabnikov, mentorirancu priporoči devet najboljših možnosti za potencialne mentorje. Profili mentorjev in mentorirancev namreč niso vidni celotni skupnosti: predstavitev, spoznavanje in povezovanje poteka preko opisanega sistema priporočil.

3. korak: Mentoriranec povabi mentorja

Mentoriranec si ogleda profile predlaganih mentorjev, med njimi izbere in izbranemu mentorju pošlje e-sporočilo, v katerem se predstavi z več podrobnostmi s svojega profila ter morebitnimi dodatnimi informacijami. Odločitev MentorNet-a, da vzpostavi proces, v katerem mentoriranec naredi prvi korak v mentorskem odnosu, ni bila naključna: to je le eden od prefinjenih načinov, kako že od začetka dati odgovornost za odnos v roke mentoriranca in ga tako spodbuditi k iniciativnosti.

4. korak: Mentor sprejme vabilo

Ko potencialni mentor dobi povabilo, si ogleda profil mentoriranca in povabilo potrdi ali zavrne. Če ga zavrne (kar je redko), MentorNet le-temu predlaga devet novih potencialnih mentorjev. Če pa povabilo sprejme, se začne štirimesečni mentorski cikel. Vsak mentoriranec je lahko istočasno vključen le v en mentorski odnos, po zaključku štirimesečnega obdobja pa lahko začne nov cikel z istim ali novim mentorjem.

5. korak: Štirimesečni mentorski odnos

MentorNet ves čas štirimesečnega cikla moderira mentorski odnos z avtomatiziranimi opomniki, spodbudami in sporočili, ki pa so prilagojena glede na področje in stopnjo mentorirančeve izobrazbe ter glede na področje dela mentorja. Mentorski par vsak teden prejme kratko motivacijsko spodbudo z iztočnicami za pogovor, ki pa so neobveznega, usmeritvenega značaja. Te iztočnice so na primer: izmenjajte življenjepise, določite pričakovanja in cilje, realnost v svetu dela, karijerne možnosti, timsko delo in sodelovanje, tveganje, organizacija časa, samozaupanje, močne in šibke točke, moja javna podoba, moja spletna osebnost, mreženje, vodenje, spoprijemanje s stresom, življenje izven dela, prehodi med šolo in delom in podobno.

Mentorji in mentoriranci poročajo, da jim je sodelovanje pri programu vzelo povprečno 15-20 minut tedensko. Pogovor večinoma poteka preko e-pošte, lahko pa tudi v klepetalnici, preko Skypea, drugih spletnih aplikacij ali po telefonu. Manjše število mentorskih parov se odloči tudi za srečanje v živo. Po štirih mesecih se mentorski cikel formalno zaključi, par izpolni vprašalnike o sodelovanju, zadovoljstvu in učenju tekom odnosa. Če mentoriranec želi nadaljevati v programu, lahko zaprosi za nadaljevanje odnosa dotedanjega

mentorja(a največ za tri štirimesečne cikle v istem paru), ali pa izmed predlaganih možnosti izbere drugega mentorja in ga povabi v mentorski odnos.

1. korak: Mentoriranec postane mentor

Mentoriranec, ki vstopi v trg dela, je vabljen, da postane mentor prihodnjim generacijam uporabnikov.

Mentorski odnos: Mentoriranci običajno slišijo za MentorNet 'po ustnem izročilu' od študijskih kolegov ali preko promocijskega materiala na univerzi. Za vključitev so motivirani, ker vidijo MentorNet kot priložnost dobiti karierni nasvet od nekoga, ki pozna resnični svet, ki ne more vplivati na njihove ocene in ki ga vidijo kot koristno poklicno zvezo ali celo kot potencialnega delodajalca. V mentorskem odnosu prevzemajo aktivno in pobudniško vlogo. MentorNet jih v to vlogo postavlja vedno znova s prefinjenimi prijemi, kot so odgovornost mentoriranja za izbiro mentorja in povabilo mentorju, preko tedenskih spodbud, da pošljejo sporočilo mentorju ipd. Na podlagi večletnih izkušenj menijo, da je to ključno za uspeh mentorskega odnosa, še posebej, ker je razmerje moči v odnosu zaradi profesionalnih in življenjskih izkušenj, starosti in samozavesti sicer neuravnoteženo v korist mentorja. Mentorski odnos se začne, ko mentor sprejme povabilo mentoriranja k mentorskemu odnosu in traja štiri mesece.

Mentor v programu je nekdo, ki želi v nekem življenjskem obdobju 'vračati skupnosti' s prostovoljskim delovanjem. Vsako leto je v programu približno 3000 aktivnih mentorjev. Pogosto gre za ljudi, ki so imeli zgodaj v karieri mentorsko izkušnjo in Prevzema več vlog: delno je trener, vodja, svetovalec, učitelj, prijatelj, ampak nič od tega v polnosti, le vse od tega po malem in v povezanosti z drugimi vlogami. Program je zasnovan tako, da pomaga mentorju predstaviti mentorirancu, kako v poklicnem polju, ki ga je izbral, poteka življenje v resničnem svetu, in da spodbuja mentoriranja na poti do izbrane kariere.

Rezultati: Posebnost MentorNet-a je tudi močno tehnično podprto spremljanje učinkov in rezultatov programa. Promocijski material organizacije navaja, da so od ustanovitve fasilitirali nad 32.000 uspešnih mentorskih odnosov, da imajo trenutno nad 36.000 aktivnih uporabnikov, da 92,3% vključenih študentov vztraja v študijskem programu in diplomira, 91% jih tri leta po zaključku mentorskega odnosa še vedno deluje na področju znanosti, tehnologije ali zdravstva, 90% mentorjev je priporočalo MentorNet svojim kolegom, 88% mentorirancev poroča boljše poznavanje svojega polja dela in zaposlitvenih možnosti, 50% mentorirancev raziskuje možnosti za delo v organizaciji svojega mentorja, 81% mentorirancev je žensk ali pripadnikov manjšin, zastopanih je 139 področij znanosti, tehnologije in zdravstva, organizacija sodeluje z več kot sto univerzami ter z več kot 2.200 mentorji iz več kot 1.100 podjetij. Mentoriranci običajno poročajo, da so iz mentorske izkušnje pridobili novo znanje, veščine in namige, kako se spopasti z izzivi, s katerimi se bodo srečali med izobraževanjem in kasneje v karieri. Veliko jih poroča o novo pridobljeni samozavesti in večji profesionalni mreži.

mentorje, e-pošto, forum, klepetalnico, spletni časopis, bazo življenjepisov, bazo prostih delovnih mest, informacije in vire vključno z zunanjimi spletnimi povezavami, e-vprašalnike in diagnostična orodja, algoritem za iskanje in povezovanje mentorirancev in mentorjev na podlagi skupnih značilnosti in interesov ipd. Imajo tudi močna administrativna orodja, na primer za zagotavljanje varnosti, sledenje uporabnikom, statistike, sledenje financiranja in finančno poročanje, baze podatkov, bibliografije in študije. Povezujejo se tudi z drugimi spletnimi orodji, kot so Facebook, LinkedIn, SecondLife, Skype ipd.

Prednosti programa: Organizacija kot glavne dejavnike svojega uspeha navaja močno vizijo in zavezanost ekipe poslanstvu organizacije, ki ga vedno znova utrujejo dobri rezultati in neposredne pozitivne povratne informacije uporabnikov. Druga močna točka je rastoča in povezana skupnost mentorirancev, mentorjev in partnerskih organizacij in dobra prepoznavnost programa. Zelo očitna prednost je tudi načrtna in inovativna uporaba tehnologije, ki omogoča širjenje in je specifično prilagojena poslanstvu organizacije. So ena redkih neprofitnih organizacij, ki je oblikovala tako dober spletni produkt, da ga za letno najemnino ponujajo podjetjem in visokošolskim institucijam, kar zagotavlja večji del sredstev za delovanje organizacije. Predvsem sistem, ki ga v šali imenujejo njihova 'mašina za odnose', je tisto, kar jih razlikuje od drugih e-mentorskih programov: zapleten in prefinjen algoritem za iskanje najboljših možnih mentorskih parov, osebni pristop k spoznavanju mentorjev in mentorirancev, moderiranje mentorskega odnosa v obliki tedenskih sporočil in spodbud, sosledje tedenskih izhodišč za pogovor med mentorjem in mentorirancem, ki so prilagojena interesom in izkušnjam mentorskega para in postavljena v časovno sosledje, ki sledi psihologiji razvoja dinamike odnosa, ravno pravo razmerje med vodenjem, spodbujanjem in samoaktivacijo in notranjo motivacijo uporabnikov. Tehnologija omogoča vstop v mentorski odnos, ki v veliki meri presega ovire, kot so razdalja, spol, identiteta, etnična in nacionalna pripadnost, in daje prednost podobnim izkušnjam in skupnim interesom.

Izzivi programa: MentorNet med glavnimi izzivi navaja, da so njihovi prihodki le malenkost višji od stroškov, tako da je širitev programa ter izboljšave spletne strani in orodij počasnejše, kot bi si želeli. Kot neprofitna organizacija so finančno ranljivi in odvisni od ekonomskih trendov.

Spletna stran: <http://www.mentornet.net/>

Viri: MentorNet, 2016; Berg, 2009; Porush, 2010; Muller, 2003.

MentorNet seveda nikakor ni edini uspešni primer e-mentorstva. Obstaja vrsta odličnih programov in iniciativ za spodbujanje odnosov osebnega spremljanja na daljavo, a tega smo izbrali zato, ker na istem mestu združuje nekaj posebnosti, ki so se pokazale kot pomembne, da čim več uporabnikov dobi

odnose osebnega spremljanja na individualni ravni, druge pa veljajo predvsem za organizacije, ki se spopadajo z izzivom, kako zastaviti širši sistem spletnega osebnega spremljanja, mentorstva ali svetovanja.

4.3. Razmislek o standardih kakovosti ob primeru e-mentorstva

V nadaljevanju se bomo na kratko ustavili pri standardih kakovosti za mentorske programe za otroke in mlade, ter razmišljali, kako ta področja naslavlja primer MentorNet-a in na kaj je še potrebno pomisliti pri vzpostavljanju programov e-mentorstva.

4.3.1. Pridobivanje udeležencev

Organizacije, ki se odločajo za vzpostavitev spletnega sistema osebnega spremljanja, imajo različne motive za to, in najti morajo obliko, ki ustreza njihovim ciljem in značilnostim. Večje podjetje, ki želi nove zaposlene hitro uvesti v svojo organizacijsko kulturo, se bo verjetno odločilo za zaprt mentorski sistem, v katerem bodo izkušeni zaposleni prevzeli vlogo mentorja novih sodelavcev. Mladinska organizacija, ki želi med svojimi člani usposobiti nove mladinske voditelje za neposredno delo z mladimi, se bo prav tako verjetno odločila za zaprt sistem, v katerem bodo obstoječi voditelji ali trenerji spremljali in usposabljali nove potencialne kandidate. Univerza, ki želi vzpostaviti tutorski sistem med starejšimi in mlajšimi študenti, bo pristopila drugače kot fakulteta, ki želi povezati svoje študente z nekdanjimi diplomanti, ki so zdaj že vključeni v svet dela. Podjetniški inkubator, ki želi povezati mlade inovatorje in podjetnike z uspešnimi poslovniki z namenom svetovanja ali morda celo z namenom pridobivanja začetnega kapitala, bo moral poseči po bolj odprti strukturi, ki bo povezovala ljudi s podobnimi interesi, ki pa so geografsko razpršeni in se sicer verjetno v poslovnem okolju ne bi srečali. Neprofitna organizacija, ki želi povečati zaposljivost mladih z mreženjem s profesionalci z njihovega področja, bo verjetno prav tako uporabila relativno odprt sistem.

MentorNet je za svoje delovanje razvil tehnologijo, ki omogoča mentorstvo na oba načina, v odprtem in zaprtem sistemu. Za izvajanje osnovnega poslanstva uporablja odprt mentorski sistem, ki povezuje dijake in študente s profesionalci na njihovem bodočem poklicnem področju, hkrati pa za zainteresirane partnerske organizacije trži svoj produkt tudi v obliki zaprtega mentorskega sistema in s tem zagotavlja del svojih prihodkov.

MentorNet je v letih delovanja dosegel precejšnjo prepoznavnost in večino novih uporabnikov (tako mentorirancev kot mentorjev) pridobi s pomočjo ustne reklame, znatno več kot s pomočjo promocijskega materiala in aktivnosti. Pri tem jim pomaga tudi prepoznavnost partnerskih organizacij in vključenih mentorjev. Tako mentoriranci kot mentorji se vključujejo prostovoljno, brez neposrednih finančnih koristi.

Za novoustanovljene programe pa je promocija in pridobivanje uporabnikov precejšen izziv, še posebej, če gre za odprte sisteme. Od profila želenih uporabnikov je odvisno, kaj so najprimernejši kraji, načini in mediji za promocijo programa, a med pogosto uporabljenimi viri so šole in fakultete, programi in organizacije za mlade, programi in organizacije za nezaposlene ter spletna komunikacija preko aplikacij in socialnih omrežij. Organizacije, ki uporabljajo zaprte mentorske sisteme, pa morajo dobro razmisliti o prostovoljski razsežnosti vključitve v mentorski program. Če je vključitev obvezna, je motivacija za sodelovanje običajno nizka tako s strani mentorirancev kot s strani mentorjev, in tudi morebitne nagrade le težko nadomestijo notranjo motivacijo za vključitev.

4.3.2. Preverjanje udeležencev

MentorNet ima jasne vključitvene in izključitvene kriterije za kandidate za mentorirance in nekoliko manj določene smernice za mentorje. Mentoriranci morajo biti trenutno vpisani na ustrezno študijsko smer na univerzah ali nekaterih drugih izobraževalnih ustanovah v ZDA. Če ne gre za partnersko institucijo, morajo kandidati predložiti dokazilo o vpisu v ustrezen študijski program. Mentorji morajo biti aktivni v polju naravoslovnih znanosti, tehnologije ali zdravstva in morajo biti locirani v ZDA. Mentorji morajo posredovati izjavo delodajalca o sodelovanju mentorja v programu. Večin mentorjev pridobijo neposredno od partnerskih organizacij in s priporočili aktivnih mentorjev. Tako mentorji kot mentoriranci ob prijavi izpolnijo obsežne spletne vprašalnike o svojih izkušnjah, stališčih, ciljih in motivaciji za vključitev v program, in poseben algoritem zazna določene znake morebitnih problematičnih kandidatov. Profili postanejo aktivni šele po postopku preverjanja, pa tudi tedaj niso vidni javno oziroma vsej skupnosti.

Večina e-mentorskih programov, trenutno aktivnih v Sloveniji, ne prakticira preverjanja ustreznosti mentorjev, nekateri pa ta kriterij izpolnijo tako, da mentorje vključijo le po načelu priporočil ali neposrednega povabila s strani moderacijske ekipe. Preverjanje mentorirancev je odvisno od namena programa: če gre za pospeševalnike in podjetniško svetovanje, so storitve e-mentoriranja pogosto dostopne le tistim posameznikom, ki se kvalificirajo za vstop v pospeševalnik oziroma celoten program. Nekateri mentorski programi pa so prosto dostopni in se tako mentoriranci kot mentorji lahko prijavijo sami brez posebnih postopkov preverjanja.

4.3.3. Usposabljanje udeležencev

MentorNet se v pristopu do usposabljanja razlikuje od večine sorodnih programov: le-ti pogosto uporabijo začetno usposabljanje mentorjev, ki je lahko tudi precej obsežno, včasih poteka tudi v živo na delavnicah ali seminarjih, kar mentorje, ki imajo pogosto naporene urnike, lahko odvrne. Druga skrajnost tovrstnih programov pa je, da uporabnikom ponudijo le nekaj smernic in jih prepustijo same sebi.

MentorNet v času daje mentorirancem in mentorjem v osnovnem usposabljanju le nekaj splošnih smernic glede mentorstva, vzpostavljanja odnosa in spoštljive in učinkovite spletne komunikacije, ki večinoma ne presegajo splošno znanih priporočil spletne etike: pisanje v knjižnem jeziku in izogibanje slengu, brez pretirane uporabe znakov in emotikonov, uporaba ustreznih začetnic in ločil, spoštljivo izražanje, spoštljiva izmenjava mnenj. Uporabnikom je na voljo še nekaj dodatnih virov na to temo, a načelo je, da uporabnikov ne preobremenjujejo s preveč podrobnostmi, ampak da jim ponudijo le nujne informacije, nato pa odnos, stil in ton komunikacije sooblikujejo s tedenskimi spodbudami in prispevki.

MentorNet torej rešuje potrebo po 'ne premalo in ne preveč' usposabljanja tako, da tako mentorirancem kot mentorjem ponudi zelo kratko uvodno spletno usposabljanje (30-60 min), nato pa skrbno moderira mentorski odnos skozi celoten štirimesečni cikel. Ta moderacija odnosa ima tako fasilitatorski kot izobraževalni del in ob strateških točkah v odnosu ponudi dodatni razvoj veščin s pomočjo spletnih novic, obvestil, povezav do gradiva tako mentorjem kot mentorirancem.

4.3.4. Povezovanje udeležencev in vzpostavitev odnosa

MentorNet izjemno veliko pozornosti namenja oblikovanju mentorskih parov, ki imajo veliko možnosti, da bi se med seboj dobro ujeli. To počne tako, da ob prijavi tako bodoči mentoriranci kot mentorji izpolnijo obsežen vprašalnik in profil, ki je sicer zastavljen tako, v kratkem času pridobi veliko podatkov o poklicnih interesih, izkušnjah, osebnih značilnostih in željah po iskanem profilu mentorja ali mentoriranca. Nato s pomočjo algoritma, ki upošteva veliko število preferenc, ključnih besed in osebnostnih značilnosti, izračunajo ujemanje parov (na nekoliko podoben način kot to počnejo strani za spletne zmenke). Na podlagi tega izračuna mentorirancu sistem predlaga devet profilov mentorjev, ki bi se lahko še posebej dobro ujeli z njim. Profili mentorirancev in mentorjev niso javni; pravzaprav niso vidni niti prijavljenim uporabnikom. Mentoriranci vidijo le profile tistih mentorjev, ki jim jih sistem predlaga kot potencialno uspešno povezavo. Ugotovili so namreč, da vidnost profilov prispeva k temu, da se mentoriranec sprašuje, kaj morda zamuja oz. kakšne prednosti bi mu lahko prinesel drug mentor, tako pa se osredotoči le na en mentorski odnos in vanj vloži več svoje energije. Mentoriranec torej izbere enega od profilov in mu v personaliziranem elektronskem sporočilu pošlje povabilo v mentorski odnos. Če mentor sprejme povabilo, se štirimesečni mentorski cikel prične, sicer pa mentoriranec izbira med novimi predlogi mentorjev.

Oblikovanje parov za mentorstvo oz. osebno spremljanje je odvisno od namena programa in potreb organizacije. Podjetja, ki uporabljajo zaprte mentorske sisteme, običajno določijo mentorske pare. A prav ti mentorski sistemi so pogosto okorni, sami sebi namen in velikokrat ne zaživijo. Podobno strategijo uporabljajo fakultete pri oblikovanju tutorskih parov ali skupin med študenti višjih in nižjih letnikov ter pri dodelitvi akademskih svetovalcev ali mentorjev študentom, še posebej v 'online' študijskih programih: en svetovalec ali mentor običajno prevzame skrb za skupino študentov iz istega letnika iste smeri,

ali pa za skupino sodelujočih pri določenem predmetu. Tukaj je uspešnost odnosa običajno nekoliko večja, a pogosto predvsem zaradi spodbud s strani mentorja, ki je za svoje delo običajno nagrajen. Odprti mentorski sistemi za mlade in podjetniški inkubatorji pa v nasprotju s tem običajno omogočajo mentorirancem, da si sami izberejo mentorja iz seznama in s pomočjo kratkih profilov mentorjev, včasih lahko sodelujejo celo z več mentorji hkrati. Mentorji imajo praviloma priložnost sprejeti ali zavrniti povabilo mentoriranja. Nekateri mentorski programi organizirajo dogodke mreženja v živo, tam se potencialni mentorji in mentoriranci lahko spoznajo in povežejo.

Vse več spletnih orodij, ki so na voljo za e-mentorstvo in e-svetovanje, ponuja neke vrste sistem za usklajevanje potencialnih parov. V zaprtih mentorskih sistemih podjetij in neprofitnih organizacij to vlogo včasih prevzamejo službe za razvoj kadrov. Dobro ujemanje para je namreč pomemben dejavnik za uspeh odnosa osebnega spremljanja in temu je smiselno posvetiti dovolj pozornosti. Brez tega elementa uporabniki pogosto izbirajo potencialne spremljevalce predvsem glede na njihov karierni položaj in področje dela, kar je sicer zelo pomemben skupni interes, a ne spodbuja nujno največje možne osebne rasti in razvoja uporabnika, saj odnos morda ne zaživi in mu manjka življenjska energija, ki pride od povezovanja posameznikov, ki se med seboj preprosto dobro ujamejo.

4.3.5. *Spremljanje, nadzor in podpora*

MentorNet skrbno fasilitira in moderira mentorski odnos ves čas štirimesečnega cikla. To pomeni, da mentoriranec in mentor vsak teden dobita kratko motivacijsko sporočilo z iztočnico za izmenjavo izkušenj v tistem tednu. Iztočnica vsebuje kratek izziv, o čem naj razmislijo in pišejo svojemu partnerju, in predloge za vprašanja, ki bi jih lahko zastavili sogovorniku. Iztočnice so sestavljene tako, da upoštevajo dinamiko odnosa, da počasi gradijo vse večje zaupanje in povezanost med udeležencema. Vsebine posegajo večinoma na delovno področje, delno pa tudi v osebno življenje in v preplet kariere in zasebnosti. Da bi bili lahko udeleženci pri tem odprti in iskreni, so osebne izkušnje in vrednote pomemben del algoritma že pri iskanju ustreznih parov. Ponujene iztočnice usmeritve pa so le podpora, mentorski pari pa se lahko svobodno pogovarjajo o katerikoli temah, ki se jim zdijo zanimive.

Težava mnogih neprofitnih spletnih mentorskih programov je, da razen začetnega usposabljanja, navodil glede pogostosti stikov (enkrat tedensko, enkrat mesečno) in občasnega opomnika predajo odgovornost za odnos osebnega spremljanja obema vpletenima. Mentoriranec in mentor sta prepuščena sama sebi, in pogosto se odnos začne uspešno, čez nekaj časa pa razvoden. Odnosi so običajno aktivni in živahni v obdobju spoznavanja, le redkim pa uspe realistično opredeliti cilje mentorskega odnosa. Sploh, kadar gre za karierno usmerjeno mentorstvo, so mentoriranci lahko razočarani, saj mentorji pogosto ne ponujajo možnosti zaposlitve, nobenemu od vpletenih pa ni povsem jasno, kako naj zastavita realne cilje in omejitve odnosa, da bo smiseln in učinkovit. Drugo skrajnost predstavljajo odnosi med poklicnim, plačanim mentorjem, coachem ali svetovalcem. Takšna situacija je tipična

za mentorje v študijih na daljavo ali za odnos s poslovnim svetovalcem na daljavo. V tovrstnih odnosih spremljevalci (mentorji, coachi, svetovalci, trenerji) pogosto prevzamejo izredno aktivno vlogo pri spodbujanju odnosa, skrbijo za stik s klientom, ponudijo iztočnice in spodbude. V tovrstnem odnosu pride do nevarnosti, da je odgovornost za odnos premalo v rokah posameznega mentoriranca, kar lahko vodi v njegovo pasivnost, zmanjšano participacijo in manjši občutek odgovornosti za lasten profesionalni in/ali osebni razvoj.

Za učinkovito fasilitacijo odnosa med mlado osebo in njenim spremljevalcem je pomembno razmisliti o namenu osebnega spremljanja ter vloge mladega posameznika in spremljevalca v tem odnosu, ter glede na to načrtovati optimalno pogostost, vsebino in obliko spodbud. Pri tem se pojavi zanimiva razlika med odnosom osebnega spremljanja v živo ter osebnega spremljanja na daljavo. Pri odnosu v živo so zunanje spodbude (torej take, ki ne prihajajo od mlade osebe ali spremljevalca) prej ovira za spontano rast odnosa kot pomoč pri tem. Izjema sta supervizija in trening spremljevalcev v času osebnega spremljanja, ki sta se pokazala kot doprinos h kakovosti odnosa osebnega spremljanja; druge zunanje spodbude, npr. časovne opomnike, pa so tako mladi kot spremljevalci doživeli kot odvečne. Pri odnosu na daljavo pa je drugače: bolj učinkovit odnos se običajno vzpostavi, če spodbude prihajajo tudi od zunaj in so enakomerno usmerjene v oba udeleženca v procesu, torej namenjene tako mladi osebi kot spremljevalcu. Lahko so avtomatizirane ali osebne, dobro pa je, če ponujajo ne le časovne opomnike, ampak tudi vsebinske iztočnice, ki so primerne glede na stopnjo razvoja in čas trajanja odnosa osebnega spremljanja. Ključne točke, v katerih je smiselno fasilitirati odnos med mlado osebo in njenim spremljevalcem (če seveda to ni opredeljeno že kot naloga spremljevalca), so začetno spoznavanje, postavljanje ciljev v odnosu, postavljanje mej in pravil igre v odnosu vključno s pogostostjo in načinom komuniciranja ter morebitnimi srečanji v živo, vzdrževanje vzdušja živahne izmenjave v času trajanja odnosa, po potrebi pomoč pri razreševanju konfliktnih situacij (ki so redke) ter podpora pri zaključevanju odnosa.

4.3.6. *Zaključevanje odnosa*

Mentorski odnos je v resničnem življenju pogosto dolgotrajen odnos brez formalnega začetka in še bolj pogosto brez uradnega zaključka. Tudi spletni mentorski programi pogosto zrcalijo to dolgotrajnost mentorskih odnosov: večinoma jasno opredelijo način, kako se mentorski odnos začne, velikokrat pa ne določajo zaključka odnosa, ampak to prepuščajo vpletenim udeležencem. A ta značilnost ima poleg odprtosti tudi negativno plat: ker odnosi niso časovno določeni, pogosto čez nekaj časa razvodenijo in ostanejo brez pravega povzetka in zaključka, včasih pa tudi z občutkom neke obveznosti, ki ni bila zaključena. Tudi kadar je trajanje odnosa formalno določeno, je v realnosti proces zaključevanja pogosto prepuščen udeležencem. Čeprav nekateri programi spodbujajo mentorirance in mentorje, da v začetku zastavijo parametre odnosa in cilje, ki jih želijo doseči, pa te opredelitve običajno ne vsebujejo, kdaj in kako se bo odnos zaključil, ter ne določajo, kaj se bo zgodilo, ko bodo cilji doseženi.

MentorNet pa, prav nasprotno, zaznamuje jasen začetek, trajanje in zaključek

mentoriranca, traja štiri mesece (včasih je trajal osem mesecev, a se je to obdobje skrajšalo) in se konča z zaključnimi vprašalniki in poslovnimi sporočili med mentorirancem in mentorjem. Cikel se lahko nato ponovi z istim ali drugim mentorjem, a sodelovanje z istim mentorjem je mogoče največ tri cikle, torej skupno največ 12 mesecev. Ker je odnos časovno jasno določen in relativno kratek, se mentoriranci in mentorji lažje odločijo za sodelovanje, saj zaveza ni časovno prevelika (4 mesece, 15 min tedensko), poleg tega pa jim v tako kratkem času običajno ne zmanjka energije, in zato večino časa aktivno sodelujejo.

4.3.7. Trajnostna naravnost programa

Vzpostavljanje učinkovitega sistema osebnega spremljanja na daljavo je zahtevna naloga, zato se mora organizacija, ki ga želi razviti ali vpeljati, vprašati, kako dolgo bo sistem pravzaprav potrebovala. Če gre za kratkoročno rešitev, verjetno ni smiselno razvijati tehnološko ali vsebinsko zapletenih programov. Če pa gre za projekt, ki naj bi bil trajnostno naravnost in naj bi se izvajal skozi daljše časovno obdobje, je smiselno razviti ne le ustrezno tehnično in vsebinsko podporo, pač pa razmisliti tudi o finančnih virih za večletno zagotavljanje programa.

MentorNet zagotavlja trajnost programa s prodajo tehničnih storitev na trgu ter s pridobivanjem nepovratnih sredstev. Na tej povezavi najdete opise trenutno popularnih spletnih orodij za programe spletnega mentorstva, med dvajset najbolj popularnimi je tudi MentorNet. Neprofitna organizacija deluje že skoraj dvajset let z minimalnimi prihodki, kar je za neprofitno organizacijo uspeh, a kljub temu navajajo finančno negotovost kot enega izmed glavnih izzivov in ovir pri rasti in razvoju programa.

Viri

AlHadlaq, A. (2016). [E-mentoring.](#)

Berg, G.A. (2009). [Cases on online tutoring, mentoring and educational services.](#) Hershey PA: Information Science Reference.

Berg, G. A. (2009). [Online mentoring programs. ELearn magazine.](#)

Brefi group (2016). [Types of coaching.](#)

Chronus (2016). [Top 10 Mentoring Program Best Practices.](#)

Dilts, R. (2003). [From coach to awakener.](#) Capitola, CA: Meta Publications.

e-MENTOR. (2013). [e-MENTORING: New skills and competencies for new jobs.](#)

Garringer, M., Kupersmidt, J., Rhodes, J., Stelter, R., & Tai, T. (2015). [Elements of effective practice for mentoring.](#) (4th ed). Mentor: The National Mentoring

Partnership.

Horseshmouth. (2016). <http://www.horseshmouth.co.uk/>

iCouldBe (2016). <https://icouldbe.org/>

Iridescent. (2015). [Curiosity machine.](#)

Koritnik, M. (2006). Pomen in vloga mentorstva ter mentorja. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.

Mali Kovačič, U. (2014). Mentorstvo: pomoč pri razvoju posameznika in organizacije. Ljubljana: Salve.

Management Mentors (2015). [Corporate Mentoring Tips: 7 Habits of Highly Successful Mentors & Mentorees.](#)

MentorCloud (2015). [Offline vs. online: How do traditional and e-mentoring compare?](#)

MentorNet. (2016). <http://www.mentornet.net/>

Muller, C.B. (2003). [MentorNet: Reflections on partnerships](#)

NASA. (2016). [Aspire 2 Inspire.](#)

Oblak, A. in Gornik, J. (ur.) (2007). [ABC prostovoljstva: priročnik za mentorje.](#) Ljubljana: CNVOS

Porush, D. (2010). [MentorNet: Someone extraordinary is looking for you.](#)

Shareground. (2015). [Work 4.0: Megatrends digital work of the future – 25 theses.](#)

Srnko, T. (2015). Pomen odnosov v mladinskem delu. V Naterer (ur.) (2015): Mladinsko delo. Maribor: Kulturni center Maribor.

UKessays (2015). The relevance of coaching and mentoring.

[Starting an ementoring program](#)



STRES IN MLADI V DOBI 4.0

Kristina Kosmač



1. *Stres v dobi 4.0*

Po vseh razpoložljivih podatkih je stres pojav, ki ga v največjem delu človeške zgodovine niso poznali. V znanosti se ta termin uporablja od srede tridesetih let prejšnjega stoletja. Čeprav so ljudje v predmodernih družbah lahko trpeli zaradi različnih tegob in motenj, očitno niso trpeli zaradi stresa. Korenine pojava stresa, ki se je razbohotil s širjenjem urbanizacije in kapitalizma, so v nekaterih osnovnih novostih, ki jih je prinesla zgodnja moderna doba. Spremembe so prinesle hitrejši tempo življenja, drugačno doživljanje sebe in drugačen izbor sistema vrednot.

Ena najbolj osnovnih sprememb, ki jih je prinesla zgodnja moderna doba, je možnost hitrega transporta in s tem zgodovinsko gledano povsem novega pojava – individualnega preseljevanja. Posamezniki so spoznali, da lahko opustijo identitete, ki so jih imeli v starem svetu, in zasnujejo nove. Tovrstna prostorska in tudi socialna mobilnost ter spremembe so bile v konservativnih, fevdalnih ureditvah evropskih kraljestev nemogoče. V istem obdobju je prišlo tudi do velike rasti proizvodnje in razvoja manufaktur. Denar se je gibal čedalje hitreje, z njim pa so se tudi ljudje začeli »gibati« po družbeni lestvici. Začel se je pojavljati nov razred, ki se je odlikoval po povsem novi psihološki značilnosti: podjetnosti. Življenje je bolj kot kdaj prej določala sposobnost, da se prevzame pobudo, ne pa podedovani družbeni položaj. V tem procesu so se začele pojavljati nove vrste dela, kar je prineslo potrebo po specializaciji in novih oblikah izobraževanja.

Mesta so kot središča številnih dogajanj postajala čedalje večja in življenje v njih čedalje prestižnejše. Nadaljnja urbanizacija je pripeljala do pojava jedrnih družin, oddaljevanja od narave in ločevanja zasebnega ter poklicnega prostora. Vse te spremembe so okrepile trend v smeri individualizma, doživljanja sebe kot ločenega posameznika, katerega cilj je, da definira samega sebe in da to definicijo razvija. Takšna situacija je prinesla veliko več svobode pri iskanju individualne življenjske poti. Toda ta svoboda je privedla tudi do soočanja z novimi izzivi: z veliko večjo odgovornostjo za možne izbire, s stalno nevarnostjo izgube družbenega položaja, z napor, ki jih zahteva stalno izobraževanje in specializacija, s skoraj noro naglico, s katero je človek hotel vedno priti pravočasno in opraviti vse. (Dimitrijević, 2009)

Danes se venomer poudarja, da je sodobna družba patogena sama po sebi. Kot enega glavnih argumentov se navaja stres. Stres je pojav, ki se nahaja med biološkim in psihičnim. Pojavlja se tam, kjer se biološki del naše osebnosti preveč napreza, naš duševni del pa tega ne sprevidi, razume in popravi. Naši predniki se s stresom niso soočali: samo nekaj sto let nazaj je več kot 99 % ljudi živel v naravi, odvisni so bili od njenih ritmov, ki so se jim prilagajali; življenje in lastno identiteto so organizirali na isti način kot številne generacije pred in za njimi. Zgodovinske korenine stresa torej lahko umestimo na točko, ko je hitrost kulturne evolucije v tolikšni meri presegla hitrost biološke, da je ta razlika začela vnašati nered v naše telesno funkcioniranje. Eden najočitnejši primerov je spanje. Včasih so ljudje zaspali kmalu po sončnem zahodu in se zbudili ob zori, danes pa se spanje naravnim ritmom sploh ne prilagaja več. Spanje je odvisno

bolj od televizijskih oddaj, nočnih odhajanj od doma, popoldanskega dremeža. Enako velja za prehranjevanje. Ljudje danes ne jedo tega, kar potrebujejo njihovi organizmi, ampak to, kar je okusno, kar je del tradicije, v kateri so se znašli, to, kar se najbolje reklamira. (Dimitrijević, 2009)

Stres kot posledica tega, da smo padli iz vseh bioloških ritmov, ne bi bil tako strašen, če bi sodobni človek lahko našel podporo, ki je obstajala v preteklosti. Zaradi spremembe funkcioniranja družine, prijateljstva in odnosov v službi je stres tudi posledica izginotja čustvene komponente družbene podpore. Ljudje smo se odtujili drug od drugega. Naše identitete se zdaj oblikujejo, razvijajo in vzdržujejo v široki mreži socialnih odnosov, ki so skoraj vsi in v nekaterih primerih prav vsi površni, številni, kratkotrajni, čustveno in moralno nepomembni. (Dimitrijević, 2009)

Poleg tega je bil svet pred nami, svet brez masovnih medijev in interneta. Naš svet pa je brez njih nepredstavljen. Televizija nas spreminja v osebe, katerih življenje upravlja vizualno. Tega ne doseže s svojim sporočilom, ampak že s samim načinom komunikacije, na katerega nas navaja. Tako nam slike naenkrat postanejo pomembnejše od pogovorov. Postajamo zasičeni z informacijami, ki jih pogosto ne razumemo, niti jih ne znamo organizirati. Situacija v zvezi s socialno komunikacijo prek interneta je še drastičnejša: sodobni ljudje imajo vtis, da stalno z nekom komunicirajo, vendar v resnici nikogar ne srečajo, spoznajo, se ga ne dotikajo. Največji del te komunikacije je popolnoma zaprt za izražanje čustev, iskanje podpore ali utehe pa je skoraj prepovedano. (Dimitrijević, 2009)

Stres se definira kot kategorija med normalnim in patološkim. Ima lastnosti patologije (tegobe, nezaželenost, škodljivost, nadaljnji razvoj simptomov ipd.), vendar predstavlja tudi reakcijo na patologijo družbe. Patološko v njem je tudi to, da se zaradi hitrosti življenja ne moremo posvetiti njegovi odpravi, ampak segamo po primitivnih obrambnih mehanizmi, ko so razcep, izolacija in somatizacija. Zaradi vsega tega edini pravi odgovor na problem kroničnega stresa, ni zdravljenje, temveč pomoč pri razvoju sposobnosti za mentalizacijo, igro in ustvarjalnost. (Dimitrijević, 2009)

2. Kaj je stres?

Z besedo stres ponavadi opisujemo nekaj čustvenega, nekaj kar se lahko dogaja v naših mislih ali pa stresu pripisujemo krivdo za nekaj, kar se je zgodilo, pa si želimo, da se ne bi. Lahko rečemo, da če nismo dovolj kos nečemu zahtevnemu (npr. službi, življenjski situaciji ...) smo "v stresu". Takšen pomen te besede nakazuje na njen angleški izvor v besedi "distress" (stiska, zaskrbljenost, izčrpanost, obup). Beseda "stres" torej na nek način označuje čustveni odziv (Middleton, 2014).

V resnici pa je stres zelo telesen pojav, ki povzroča prave fiziološke spremembe in možganih. Stresa se moramo vsi zavedati, saj so številni znaki in simptomi v resnici posledica fizioloških sprememb, ki jih stres sproži. To ne pomeni, da čustveni odziv na situacije ali dejansko na stres, nima nikakršnega vpliva,

ampak lahko zaradi našega individualnega odziva na težave in zaradi načina delovanja našega uma, stres postane večji ali manjši problem. Bistvo stresa so torej telesne spremembe z posledicami, ki se kažejo na telesu (Middleton, 2014).

Stres je odziv, ki ga možgani sprožijo, ko situacija, v kateri se znajdemo, od nas zahteva posebno ukrepanje ali pripravljenost na določeno reakcijo. Lahko se v določenem trenutku nekaj dogaja ali pa so možgani zaznali možnost, da bi se lahko kaj zgodilo, in telo opozarjajo, naj bo na to pripravljeno. Gre za to, da se lahko telo na to odzove kot pri reakciji "beg ali boj", ki se sproži, ko se počutimo ogroženi. Primer tega je, ko stopimo na cesto in se zavemo, da nas bo zdaj zdaj podrl avtobus in se zato v nas sproži kratkotrajna stresa reakcija, ki nas pripravi do tega, da hitro odskočimo. Zgodi pa se tudi, da živimo in delamo pod hudim pritiskom, da moramo v času, ki ga imamo narediti več, kot je realno mogoče. Takrat govorimo o kroničnem (dolgotrajnem) odzivu, saj skuša telo osredotočiti našo pozornost na daljši rok ter delati hitreje in bolj intenzivno. Najtežji vzroki za stres pa po navadi prihajajo od psiholoških in družbenih sprožilcev, ki so bolj povezani s situacijami, za katere se nam zdi, da bi se lahko zgodile. To predvidevanje sproži čustveno reakcijo, ki je lahko posledica tudi katastrofičnih scenarijev iz resničnega življenja. Če pretiravamo, lahko torej vsakdanje stvari postanejo vir stresa (Middleton, 2014).

V osnovi je stres koristna reakcija in stresni odziv ni nič napačnega, če se le-ta sproži kadar smo resnično ogroženi. Stres brez razloga ali dolgotrajni stres pa je nepotrebna in škodljiva obremenitev organizma. (Globačnik, 2013)

3. Telesni in čustveni odziv na stres

Fiziološko je odziv na stres v veliki meri enak ne glede na sprožilec, saj uporablja se vedno aktivira isti sistem, to je simpatično živčevje. Simpatično živčevje samodejno skrbi za pravilno delovanje telesa, njegova naloga je predvsem, da spravi telo v stanje, v katerem se lahko odzove na kakršnokoli nevarnost ali zahtevo. Nadzoruje torej refleks "beg ali boj", odziva pa se tudi na bolj splošne strese, po katerimi se pogosto znajdemo. Ob njegovem delovanju se upočasni delovanje parasimpatičnega živčevja, ki skrbi za delovanje telesa v mirnih trenutkih in nadzoruje funkcije, kot je na primer prebava. (Middleton, 2014)

Ko torej možgani zaznajo, da se dogaja ali bi se lahko zgodilo nekaj posebnega, aktivirajo simpatično živčevje in veliko število hormonov in kemičnih prenašalcev. Vsak sproščen hormon ali prenašalec povzroča spremembe pri delovanju telesa: glukoza se sprošča v kri kot takojšnja energija za mišice, srčni utrip se poveča, da bi glukozo prenesel tja, kjer je potrebna, dihanje se pospeši, da je telo preplavljeno s kisikom in pripravljeno na odziv. Medtem pa se parasimpatično živčevje upočasni. Vidimo lahko, da stresni odziv vpliva na telo in tudi na možgane, ne le na način razmišljanja, ampak na fiziološki ravni na celotno telo. Čeprav so čustva pogosto pomembna komponenta, stresni odziv nastane zaradi dejanske praktične potrebe po tem, da telo deluje močnejše in hitreje, da bi bilo kos zahtevam, ki so pred njim. (Middleton, 2014)

Telesni odziv na stres je pogosto takšen, da ga morda niti ne opazimo takoj, najpogostejši vidni simptom stresa je po navadi nekaj, kar je povezano s čustvenimi ali psihičnimi dejavniki. Govorimo lahko v razponu od blage razdražljivosti do popolnega zloma in izgorelosti. Če živimo na robu svojih moči, lahko vsakdanji stres sproži skrajno in neobvladljivo čustvovanje. Zaradi stresa se čutimo preplavljeni z množico reči, ki se jih trudimo obvladati, in to lahko vodi v negativne občutke (npr. tesnoba, obup, strah, jeza ...). (Middleton, 2014)

Stres se pogosto pojavi tudi takrat, ko nas bombardira preveč čustev. Najbolj problematično je, ko doživljamo neprijetna čustva, saj se nanje pogosto nagonsko odzivamo. Ko smo pod stresom smo nagnjeni k potlačitvi teh negativnih čustev, namesto, da bi se z njimi soočili tisti trenutek, ko se pojavijo. V določenih okoliščinah je pomembno, da znamo nadzorovati svoja čustva - kratkoročno je to lahko celo pozitivna strategija obvladovanja težavne situacije. Čustvo namreč potisnemo na stran in se z njim soočimo pozneje, ko je več časa in bolj primerno. Vendar pa to nagnjenje k potlačitvi čustev hitro postane težava, če smo pod hudim stresom. V teh primerih nastane težava, da nikoli nimamo časa, da bi obdelali neko čustvo ali premislili o tem, kaj se je zgodilo in kako smo se pri tem počutili. (Middleton, 2014)

Stres vpliva na čustva tudi tako, da postanemo bolj dovzetni za ravnanje in razmišljanje na določen način. Za to, da možgani v stresu reagirajo na določen način, obstajajo tudi fiziološki razlogi. Stresni hormoni vplivajo na dele možganov, ki uravnavajo in urejajo razpoloženje, zaradi česar smo lahko bolj nagnjeni k nerazpoloženju in težavam z motivacijo. (Middleton, 2014)

4. *Faze stresa*

Kot že omenjeno je stres stanje porušenega ravnotežja organizma, ki se začne ob srečanju z neko grožnjo, katere posameznik ne more obvladati. Pojavi se boj proti stresu, ki ga sestavljajo tri univerzalne stopnje, in sicer:

- faza alarma,
- faza upora,
- faza izgorevanja.

Faza alarma je prvo opozorilo o prisotnosti stresa v organizmu. V fazi alarma se organizem pripravlja na akcijo in beg, je v stanju splošne pripravljenosti. V tej fazi dobi človek moč in zagon za nadaljno delovanje. V prvi fazi povzročijo stresorji razpad delovanja (šok), v kateri lahko organizem ostane le omejen čas, saj je lahko daljše zadrževanje v šoku smrtno nevarno.

V **fazi upora** se začne organizem pripravljati za uspešno obvladovanje učinkov stresorjev. Do te faze je lahko stres pozitiven, če pa stresne situacije ni mogoče normalizirati, je stres negativen.

Če je adaptacija telesa uspešna, se posameznik izogne naslednji fazi stresa, drugače napreduje v tretjo fazo, **fazo izgorevanja**. V tej fazi posamezniku

5. Vrste stresa

Stres je naravni del vsakdanjega življenja, a vendar o njem razmišljamo kot o nečem negativnem. Kljub temu stresa ne moremo vedno obravnavati kot nekaj negativnega, saj v tem kontekstu poznamo dve vrsti stresa:

- **Negativni stres (distres):** gre za stres, ki ga subjektivno doživljamo kot neprijetnega. Izvira iz stvari, ki so neprijetne ali grozeče (npr. razočaranje zaradi izgubljene priložnosti, prevelika zaskrbljenost zaradi izgleda, izključenost iz družbe). S tem so povezana čustva jeze, besa, dolgočasje ... Pogosto so prav ta čustva cena, ki jo plačujemo za uspeh, za psihične in fizične obremenitve.
- **Pozitivni stres (eustres):** vir tega stresa so stvari, ki se jih veselimo in v njih uživamo, gre za izraz navdušenja in življenjske radosti (npr. spoznavanje novih prijateljev, prvi zmenek, zanimivi hobiji, zabava, pričakovanje uspeha (Sirk, 2013 in Živ?Živ!, 2013)

Stres lahko delimo tudi na:

- **Naravni stres:** Je prisoten pri vseh živih bitjih. Naravni stres lahko imenujemo tudi koristni stres, saj je evolucija poskrbela za vse mehanizme ponovnega uravnoteženja organizma. Naravni stres lahko v osnovi delimo na obrambo, reakcijo preživetja, in prijeten stres. Kadar telo prepozna grožnjo vklopi prirojen obrambni mehanizem. To je prirojena reakcija, na katero nimamo vpliva. Reakcije, s katerimi organizem razpolaga, so obramba, pobeg ali napad (Schmidt, 2003, str. 9). Po prenehanju grožnje organizem znova postavi v ravnovesje, na kar pa prav tako nimamo vpliva. Prijetna stran stresa pa je tisti občutek ugodja, iz katerega organizmi dobivajo motivacijo, energijo in ustvarjalnost. Prijetni stres doživljamo kadar verjamemo, da naša usposobljenost presega neko zahtevo ali pa svoj občutek zadovoljstva povežemo s trenutkom zmagošlavja, hvaležnosti ipd.
- **Umetni stres:** Je stres, ki se pojavi kot stranski proizvod družbe, ki nam zapoveduje, prepoveduje ter postavlja norme, ki vodijo v preobremenjenost. Je stres, ki ga narava ne pozna, je izum človeka. Umetni ali škodljivi stres postavlja kriterije, ki jih ne moremo izpolniti brez da bi se odrekli kakovosti svojega življenja. Umetni stres pogojuje eno najhujših bolezni današnjega časa in se pojavi, kadar zahteve okolja oz. družbe presegajo naše sposobnosti. (Globačnik, 2013)

Poznamo pa tudi delitev na:

- **Normalen stres:** je stres, kjer je naše počutje dobro, same obremenitve pa ne razumemo kot nekaj nevsakdanje ali nenormalnega. Organizem je ves čas v preži, kar pomeni, da v telesu ni pravega ravnotežja in posledično lahko govorimo o stresu.
- **Kronični stres:** je stres, ki je stalno prisoten in ponavljajoč. Danes kronični stres predstavlja hiter življenjski ritem, zasičenost z informacijami,

pomanjkanje časa, visoke zahteve družbe, visoka učinkovitost, globalna tekmovalnost, pomanjkanje gibanja, sprostitve, premalo časa za okrevanje, celjenje ter regeneracijo. (Globačnik, 2013)

6. *Sprožilci stresa ali stresorji*

Stresorji lahko razdelimo v tri osnovne skupine:

- kataklizmični stresorji,
- osebni stresorji,
- stresorji okolja.

Kataklizmični stresorji predstavljajo nepredvidljive dogodke, ki se zgodijo skupinam ljudi hkrati in hkrati nanje močno vplivajo ter zahtevajo za obvladovanje veliko prizadevanje. Kataklizmični stresorji so na primer naravne, tehnološke nesreče, poleg tega pa tudi nepričakovani dogodki: zvišan račun za elektriko, nepričakovani obisk; družina: težave s taščo, neposlušni najstnik; delovno okolje: nemogoči vodja, prezahtevna velika delovna norma; družba: zmenek z neznancem, govor na proslavi)

Osebni stresorji delujejo na posameznika in niso predvidljivi, za samo obvladovanje pa zahtevajo veliko prizadevanja. Med te štejemo odzive, povezane s čustvenimi stanji (jeza, bes, strah ipd.), mislimi in stanja, katerih izvor je v človeku samem (npr. strah pred višino, letenjem, govorjenjem v skupini neznanih ljudi; negotovost, kadar čakamo na izvide ali rezultate laboratorijskih preiskav; naravnost, drža, ki se kaže pri nekaterih ljudeh z negativnim odnosom do soljudi in okolja; nerealno pričakovanje pri perfekcionistih, osebah z natrpanim urnikom in večnih nadzorovalnih osebah).

Stresorji okolja so na videz vedno prisotni majhni (zanemarljivi) problemi, ki povzročajo kronično vznemirjanje in/ali distres. Med te stresorje spadajo hrup, slaba razsvetljava ipd. Stresorji okolja lahko dolgoročno povzročijo več škode kot kataklizmični ali osebni stresorji.

Najpogostejši stresorji so:

- svetle luči,
- povišane stopnje hrupa,
- dogodki (rojstva, smrti, obletnice, poroke, ločitve, selitve),
- odgovornosti (neplačani računi, pomanjkanje denarja),
- služba/študij (izpiti, vožnja v prometni konici, roki za oddajo),
- osebna razmerja (prepiri, laži),
- življenjski slog in prehrana,
- izpostavitve stresu zgodaj v življenju (zlorabe otrok),
- starost,
- položajni simboli (materialno blagostanje in socialni položaj),
- pogoji bivanja (partnerstvo, starševstvo, državljanstvo),
- osebne značilnosti (lastnosti, veščine in spretnosti).

(Miholič, 2011 in Globačnik, 2013)

7. *Simptomi in posledice stresa*

Stres se kaže na različne načine in vpliva na naše misli, čustva, vedenje in telo. (Živ? Živ!, 2013)

Pogosti znaki, ki kažejo na to, da smo pod stresom so naslednji:

OBČUTJE IN ČUSTVA • nemirnost • zadržana čustva • depresija • osamljenost • negotovost • tesnoba • potrtost • jeza • strah • žalost • nezaupanje • izguba smisla za humor • občutek krivde, kadar oseba ne dela • spremembe razpoloženja • občutek utrujenosti ali izgorelosti	MISLI • negativne misli (Tega ne zmorem!, To je grozno!, Vsi pritiskajo name!, Preveč je vsega!, Zmešalo se mi bo! ...) • težave pri razmišljanju • slaba koncentracija • slab spomin • negativno gledanje na svet
VEDENJE • agresivnost • nepotrpežljivost • intenzivnost pri delu • nemir • zaskrbljenost • pozabljivost • motnje hranjenja • težave v komunikacij • pomanjkanje samospoštovanja • umikanje v samoto • ne odgovarjanje na telefonske klice • kompulzivno obnašanje • utrujenost in težave s spanjem • strah pred tišino • obsedenost s svojim izgledom • težave v odnosih	TELESNI SIMPTOMI • migrene in glavoboli • visok krvni tlak • srčni napadi in kapi • zpuščaji • nespečnost • splošna mišična napetost • razbijanje srca • motnje hranjenja • slabost • motnje v spolnosti • prebavne motnje • bolečine in krči v mišicah • povečano potenje • hiperaktivnost

(Miholič, 2011 in Globačnik, 2013)

Stresne situacije ne prizanašajo nobenemu telesnemu procesu, zato lahko prevelika stopnja škodljivega stresa preobremeni organizem, kar lahko povzroči različne težave. Strokovnjaki so si enotni, da povečano, pogosto in dolgotrajno delovanje stresne reakcije načenja človekovo zdravje in povzroča številne nepravilnosti in bolezni.

Med stresno situacijo največje breme prenašata srce in ožilje, sledi mu prebavni sistem. Najprej s torej pojavijo telesne spremembe, vendar so psihične spremembe, ki spremenijo ustaljen način življenja in vplivajo na človekovo vedenje, veliko bolj nevarne. Težave in bolezni, ki so povezane s stresom so naslednje:

• srčni infarkt, angina pectoris, • zvišan krvnih tlak, • holesterol, • možganska kap, • prebavne motnje, • slabost in bruhanje, • zgaga, čir na želodcu in dvanajstniku, • ulcerozni kolitis, • sindrom razdraženega črevesja, • diareja ali zaprtje in napenjanje, • glavoboli, migrena • mišični in žilni krči, • bolečine v vratu in hrbtu, • sladkorna bolezen, • rak,	• revmatoidni artritis, • alergije, • astma, • prehladi in gripe, • spolne težave, • kožne bolezni, • težave s spanjem, • pretirana ješčost, • izguba teka, • povečano uživanje energijskih napitkov in alkohola, • povečano kajenje, • uživanje mamil, • anksioznost, strah, fobije, obsesije in • klinična depresija.
---	--

(Globačnik, 2013)

8. *Spoprijemanje s stresom*

Pomembno je, da se znamo na stres primerno odzvati in tudi učinkovito sproščati. S stresnimi situacijami se lahko spoprimemo na različne bolj ali manj učinkovite načine. Manj zreli načini obvladovanja stresa prinašajo le trenutno sprostitev in olajšanje, problema pa ne rešijo ali ga celo povečajo (npr. skrbi odrinemo z gledanjem televizije, igranjem računalniških iger, uživanjem alkohola in/ali drog, s prenajedanjem ali stradanjem). Učinkoviteje lahko stres obvladamo s smiselno organizacijo aktivnosti in počitka, skrbjo za zdravo prehrano in telesno aktivnostjo, spreminjanjem načina razmišljanja o težavah in z učenjem različnih tehnik sproščanja. (Živ? Živ!, 2013)

Spoprijemanje s stresom lahko opredelimo kot aktivni proces, s katerim poskušamo obvladati, zmanjšati oziroma vzdržati notranje in/ali zunanje zahteve, ki jih ocenjujemo kot obremenjujoče in za katere menimo, da presegajo naše moči. Ta proces vključuje tako vedenjske, čustvene in tudi kognitivne poskuse obvladanja stresne situacije. Spoprijemanje je kompleksen

lastnostmi posameznika in situacijskimi dejavniki. Obvladovanje stresa je vzpostavitev ravnovesja med dojemanjem zahtev in dojemanjem sposobnosti za obvladovanje zahtev. Najprej se pojavi primarna ocena, s katero ovrednotimo učinek stresnega dogodka za lastno splošno blagostanje. Dogodek lahko ocenimo kot izgubo (čustveno, materialno, telesno ...), grožnjo (potencialno izgubo oziroma škodo) ali izziv. Nato sledi sekundarna ocena, s katero izberemo med možnostmi, ki jih imamo na razpolago za spoprijemanje s stresno situacijo. Za vzpostavitev ravnovesja obstajata dve možnosti: odvzemanje in dodajanje teže, ali spreminjanje zahtev in izboljšanje sposobnosti za obvladovanje stresa. S poravnavanjem s stresom želimo zmanjšati negativni, škodljivi, stres v območje normalnega, naravnega, stresa. To lahko naredimo tako, da zmanjšamo prehude zahteve in okrepimo sposobnosti za obvladovanje zahtev, hkrati pa se držimo treh ključnih komponent vsake strategije:

- racionalnost: omogoča objektivno in nepristransko ocenjevanje stresorje
- prilagodljivost: dopušča, upošteva in pretehta uporabo vseh razpoložljivih strategij, vendar pa izbere tisto, ki ji najbolj ustreza
- vizija prihodnosti: predstavimo zmožnost predvidevanja možnih izidov in posledic

Za odpravo in preprečevanje stresa je torej najpomembnejše, da se naučimo premagovati negativna prepričanja, se znebimo strahu in se veselimo izzivov, ki jih prinaša sleherni dan. Pomembno je, da znamo poslušati svoja čustva in se pravilno odzivati na dane situacije.

(Dolenc, 2015 in Globačnik, 2013)

V literaturi zasledimo različne kategorizacije spoprijemalnega vedenja.

Največkrat zasledimo delitev na:

- **spoprijemanje, usmerjeno na problem:** pri njem gre za delovanje v smeri izvora stresa oziroma spreminjanje stresne relacije med posameznikom in okoljem. Gre za prizadevanje po aktivnem obvladovanju in reševanju problema: iskanje in zbiranje informacij, nizanje različnih možnih rešitev, dejavno spreminjanje okoliščin, ki povzročajo stres.
- **spoprijemanje, usmerjeno na emocije:** predpostavlja regulacijo in ublažitev čustvene napetosti, nastale zaradi stresne situacije. Gre za izogibanje ali odvrčanje od problema, lahko pa tudi na iskanje podpore pri drugih in izražanje čustev. (Dolenc, 2015)

Poznamo tudi razlikovanje med funkcionalnim in disfunkcionalnim spoprijemanjem:

- **Funkcionalno spoprijemanje:** vključuje strategije, povezane z iskanjem informacij, nasvetov, sprejemanjem podpore drugih in z razmišljanjem o možnih rešitvah problema (npr. aktivno reševanje situacije, obračanje po pomoč in podporo k prijateljem, vrstnikom, staršem in učiteljem)
- **Disfunkcionalno spoprijemanje:** predpostavlja izogibanje in umik kot prevladujoče ravnanje v problemski situaciji (npr. zaskrbljenost,

samoobtoževanje, umik, ignoriranje problema). (Dolenc, 2015)

9. Stres pri mladih

Stres ni problem le odraslih, saj je po mnenju nekaterih strokovnjakov prisoten že od zgodnjega otroštva. Kaže se, da se večja število težav s čustvenim in duševnim zdravje, kot so motnje hranjena, samopoškodbe, huda depresija in celo samomorilska nagnjena med otroki in mladostniki. Veliko tesnobe in stresa povzročaj preizkusi znanja, še posebej pri tistih, ki so občutljivejši ali pa tistih, ki jih v želji po čim boljših rezultatih priganjajo starši ali učitelji. V sodobni družbi povzročajo stres pri mladih tudi pritiski, ki jih čutijo na področju ljubezenskih odnosov, spolnosti, uživanja alkohola, družinskih odnosov in zaskrbljenosti glede lastne prihodnosti. Odraščanje spremlja veliko stresa, ki ga mnogi mladi težko obvladujejo (Middleton, 2014).

9.1. Ozadje stresnih situacij pri mladih

9.1.1. Mladi na prehodu

V 20. stoletju je mladostništvo postalo obdobje velike formacije, zato je tudi delo z mladimi postalo poseben družbeni projekt, ki je združeval načrtno vzgojo, nadzor in številne pedagoško politične intervencije ideoloških aparatov države, znanosti in vodilnih družbenih institucij. Mladost je tako postalo samostojno življenjsko obdobje lastnega odkrivanja in hkrati tudi socialni in kulturni fenomen. (Čampa, 2014).

V današnjem času je za obdobje mladostništva po eni strani izrazito značilna prehodnost. Prvi prehod je od otroštva k odraslosti, ki pa zajema več prehodov.

Ti so:

- Prehod od dokaj omejenih socialnih vlog otroka n mladostnika k celostnim in zapletenim vlogam odraslega človeka
- Prehod od šolskih in prostočasno usmerjenih dejavnosti k zaposlitvi
- Prehod od ekonomske odvisnosti od drugih k ekonomskih neodvisnosti
- Prehod od sprejemanja znanja k uporabi znanja
- Prehod od pravno in politično nekompetentne osebe k politično in pravno odgovorni osebi.

Po drugi strani pa v zadnjem času postaja delitev na mlade in odrasle vse manj aktualna zaradi vseživljenjskih učno-izobraževalnih procesov ter zaradi drugačnih zahtev dela. Ta proces torej odpravlja mladino in mladost tako, da nekatere značilnosti mladosti razširja na vse generacije n na vse življenje. Med temi je na prvem mestu potreba po stalnem izobraževanju, samooblikovanju, potrjevanju svoje lastne identitet ter oblikovanju svojega življenjskega stila. (Čampa, 2015)

Vsekakor pa obdobje prehoda zaznamuje potreba mladih po diferenciaciji sebe od drugih, to je predvsem od odraslih in iz potrebe po asimilaciji v socialne

dejavnosti, ki povečuje pripadnost skupnosti in participaciji v družbeno okolje. (Čampa, 2015)

Hkrati pa se od mladostnikov pričakuje, da bo presegal ali pa vsaj dosegel socialni status svojih staršev, kar ima močan vpliv na življenje mladostnikov, saj lahko deluje kot motivacija, spodbuda ali pa kot obremenitev in frustracija. V tem času je socialni položaj mladostnika nejasen in ambivalenten, kar pomeni, da je mladost življenjsko obdobje tveganj, povezanih z oblikovanjem identitete, hkrati pa tudi obdobje tveganj, povezanih s pridobitvijo in potrditvijo socialnega statusa v družbi. V iskanju samega sebe se mladostniki različno obnašajo. Nekateri bežijo iz vsakdanjosti, drugi iščejo idole, upirajo se avtoriteti, nekateri posnemajo odrasle. Vse to lahko vodi v problematično vedenje, ki pa ga okolica in starši največkrat ne sprejemajo in razumejo. Identitetno krizo, s katero se lahko mladostniki soočajo, pospešijo močna družbena pričakovanja in pričakovanja posameznika, ki se razlikujejo od pričakovanj družbe. Krizo a lahko sprožijo tudi mladostniku privlačna stališča, prepričanja in ideje, ki posameznika spodbudijo k razmišljanju. Vse to lahko posameznike pripelje, da začnejo preizkušati različne življenjske izbire. (Čampa, 2015)

9.1.2. Družbene spremembe

Že omenjene zabrisane meje med mladostjo in doraslostjo povzročajo čedalje večjo individualizacij mladosti in življenjskih stilov. Negotovost mladih je pogosto posledica hitrih družbenih sprememb v vsakdanjem življenju. Če pogledamo za nazaj, se ni toliko spremenilo samo obdobje mladostništva, ampak narava izkušenj odraščanja. Nova informacijska modernizacija nasprotuje stereotipnim pričakovanjem okolja, ki so vezana na spol, starost, socialni izvor ter na kulturno pripadnost posameznika. Ne odobrava trajnih življenjskih stilov in življenja na istem kraju. Od posameznika se zahteva kreativnost in fleksibilnost. Posameznik je zato prisiljen k individualnemu, samostojnemu delu življenja, dela in učenja. Če tega ne uresničuje, je velika verjetnost, da izpade iz konkurenčnega boja za doseganje dobrega standarda ter pristane v množici slabo plačanih delovnih mest. V procesu individualizacije so mladi postali odgovorni za oblikovanje svojega življenjskega poteka, svobodno se odločajo in oblikujejo lastno življenjsko pot. To individualiziranje mladih ne le, da dopušča aktivno sodelovanje, ampak ga celo zahteva. Mladostnik si mora zastavljati cilje, spoznavati ovire, znati prenesti zmage in poraze, mora se prilagajati, organizirati, improvizirati, integrirati, postati fleksibilen in samoiniciativen. Vse nevarnosti in priložnosti mora zaznati sam, sprejemati mora znati prave odločitve ter njihove posledice. Vseeno pa to ne pomeni samo individualnega razvoja in rasti, saj mladi ostajajo odvisni od trga delovne sile, izobraževalnega sistema, sistemov socialnega varstva in socialnega zavarovanja. Trg dela od mladih na eni strani pričakuje vztrajnost in samoiniciativnost hkrati pa je potrošniška družba mlade navadila na to, da se da čim hitreje in s čim manj truda priti do zelenega cilja. Mladi se tako znajdejo v konfliktu in imajo zato velik težav pri vstopanju na trg dela, ker niso kos zadanim nalogam in naporom. (Čampa, 2015)

Ne morejo tudi postati povsem neodvisni od novo nastajajočih družbenih

okvirov, ki predstavljajo nove možnosti in tveganja. Mladi so namreč izpostavljeni tveganjem, saj morajo iskati ravnotežje med tem, kar lahko kot posameznik stori in daje ter me tem, kaj se od njega pričakuje. Posledica tega je, da se velikokrat sprašujejo "Kdo sploh sem? Kaj lahko storim?" Na vseh področjih življenja se vedno znova pojavljajo priložnosti, za katere se lahko sami svobodno odločajo. Toda ob vsej teh navidezni svobodni izbiri, se priložnosti spremenijo v grožnje in tveganja. (Čampa, 2015)

9.1.3. Slaba samopodoba

Tudi samopodoba je eden tistih dejavnikov, ki nas delajo občutljivejše za stres. Pri samopodobi gre za našo predstavo o tem, kakšna oseba smo, katere so naše vrednote in kakšno je naše mesto v svetu.

9.2. Stresorji pri mladih

Mladostništvo se kaže pri posamezniku kot razvojna naloga, znotraj katere mora posameznik osvojiti določene kompetence in si pridobiti svojo identiteto. Izpolnjevanje normativnih nalog pomeni prehod iz otroštva v odraslost ob hkratnem pojavljanju fizioloških, telesnih, socialnih, čustvenih in kognitivnih sprememb. Prav tako je to obdobje oblikovanja novih socialnih vlog in pričakovanj; mladostniki zamenjajo relativno varno, stabilno osnovnošolsko okolje za spreminjajoče se okolje srednje šole in pozneje visokošolskega izobraževanja oziroma dela. Kot lahko vidimo socialno okolje mladostniku nalaga mnogo razvojnih nalog, ki jih mora uspešno rešiti, če se želi uspeno prebiti v naslednjo fazo. Vendar velikokrat mladostnik nima dovolj podpore referenčnih socialnih skupin pri reševanju razvojnih nalog, poleg tega pa se še ne more enakopravno udeleževati v družbi z odraslimi, zato pogosto prihaja do stresnih izkušenj in do povečane občutljivosti za doživljanje stresa. (Čampa, 2015 in Dolenc, 2015)

V mladostništvu so pogostejši in izrazitejši normativni stresni dogodki, ki izhajajo iz vsakodnevnih mladostnikovih interakcij, značilnih za njegovo razvojno obdobje. To se kaže tudi v raziskovalnem interesu mnogih avtorjev, ki so preusmerili pozornost s področja proučevanja travmatičnih dogodkov in kroničnih stresorjev na normativne zahteve in razvojne naloge mladostništva. Področja, ki jih mladostniki doživljajo kot stresna oziroma predstavljajo zanje vsakodnevne težave, lahko združimo v tri skupine:

- težave, vezane na dosežke (na primer učna uspešnost, izbira ustrezne šole, priložnosti na področju zaposlitve);
- težave, vezane na odnose (na primer odnosi znotraj družine, odnosi z vrstniki, prijatelji, partnerski odnosi);
- težave, vezane na družbena vprašanja (na primer okoljske spremembe, revščina, brezposelnost, razne oblike diskriminacij).

(Dolenc, 2015)

Med pogoste stresorje mladih v času študija se štejejo:

• finance, • zgodnje vstajanje, • javno nastopanje, • samopodoba, • omejen čas za prehrano, • ljubezen, • neuspeh, • telesna aktivnost, • vera, • občutek nemoči, • strah pred neznanim, • menjava delovnega mesta,	• izpiti in/ali nezadostno znanje pred izpitom, • zdravstvene težave sebe in/ali bližnjega in/ali smrt, • neorganiziranost, učenje, • konflikti z bližnjimi in/ali partnerjem, • konfliktne situacije in/ali kritike prijateljev, • odnos družbe, pritisk okolice, • preobremenjenost, urnik, • nečloveške zahteve delodajalcev, • hiter tempo življenja, promet.
---	---

(Globačnik, 2013)

Predvsem šola predstavlja izvor številnih socialnih in učnih izzivov. Zlasti akademsko področje je za mladostnike lahko pomemben dejavnik psihosocialnega stresa, saj je šola prostor, v kateri preživijo velik del dneva. Potencialni stresorji so na primer, medosebne težave (npr. slabi odnosi s sošolci in učitelji), pritiski zaradi šolskih zahtev in ocenjevanja, strah pred neuspehom in tudi neizpolnitev lastnih pričakovanj po dosežkih. Tudi nesoglasja in konflikti s starši, povezani z učenim delom in uspehom, so pomemben izvor stresnega doživljanja. Predvsem prehod iz osnovne v srednjo šolo lahko mladostnikom predstavlja stresno izkušnjo zaradi povečanega obsega šolskih obveznosti, prenatrpanega urnika, zahtevnejše učne vsebine, pa tudi potrebe po vzpostavljanju novih socialnih odnosov in prilagajanju novemu šolskemu okolju. (Dolenc, 2015)

Mladostniki tudi preverjajo okoliščine nastanka in možne izide različnih dejanj ter njihove posledice tako za posameznika kot za okolico. Učijo se medosebnih spretnosti, vzpostavljajo svoj sistem norm in standardov vedenja ter spoznavajo pravila socialne regulacije. Na podlagi spoznavanja drugih kultur in družb ter s tem povezanih drugačnih načinov življenja, norm in vrednot, si širijo miselna obzorja in s primerjavo izkušenj iz svojega kulturnega okolja, razvijejo nove strategije spoprijemanja z vsakdanjimi problem. To je velikokrat v nasprotju z vrednotami staršev ali širšega družbenega okolja zaradi česar lahko prihaja do medgeneracijskih konfliktov. Tudi ti konflikti lahko mlademu človeku predstavljajo stres. (Čampa, 2015)

9.3. Posledice stresa pri mladih

Visoke ravni psihološkega stresa naj bi po ocenah nekaterih avtorjev doživljala skoraj tretjina mladostnikov; to bi lahko razložili z istočasnim pojavljanjem različnih stresnih situacij ob uporabi omejenega nabora spoprijemalnih strategij. Prekomerno in dolgotrajno stresno doživljanje ima lahko negativen vpliv na zdravje mladostnikov; kaže se v pogostejših telesnih simptomih in

v povečanem tveganju za razvoj številnih čustvenih in vedenjskih težav (npr. anksioznost, znaki depresije, motnje hranjenja, prekomerno uživanje alkohola in zloraba substanc. Pogosto se psihični vidiki preobremenjenosti odražajo tudi na področju kognitivnega delovanja mladostnikov, predvsem v zmanjšani koncentraciji, slabšem presojanju in težavah s sprejemanjem odločitev. (Dolenc, 2015)

Da so mladostniki pod vsakdanjim stresom, kažejo tudi podatki mednarodne raziskave HBSC iz leta 2006, izvedene na reprezentativnem vzorcu več kot pet tisoč 11-, 13- in 15-letnikov, v kateri je skoraj dvajset odstotkov vprašanih odgovorilo, da vsak dan ali večkrat na teden ne more spati, 14 % je vsak dan ali večkrat na teden nervoznih in prav toliko razdražljivih. Ista študija je pokazala, da ima dobra četrtnina petnajstletnikov (28 %) težave z vedenjem – hitra jeza, agresivnost, neubogljivost – in težave na čustvenem področju, kot so strahovi, potrto, skrbi. Svoje pa govorijo tudi podatki Inštituta za varovanje zdravja (IVZ), po katerih se je Slovenija med 53. državami zaradi samomora med mladimi, starimi do 14 let, uvrstila na tretje mesto, takoj za Kazahstanom in Rusijo. Skrb zbujajo tudi podatki o pobegih od doma, saj se je število le-teh v letu 2005 s 64 v letu 2006 povečalo na 100. (Hočevar, 2008)

9.4. Priložnost mladinskega dela

Mladi vse dlje časa ostajajo ekonomsko odvisni od staršev in socialnih pomoči. Zaradi tega ostanejo socialno izolirani in vezani le na zaprte mreže svoje družine in sorodnikov. Njihovi potenciali ostajajo neizkoriščeni in se ne razvijajo dalje, zato mladi postanejo nekompetentni v družbi in "socialno odvečni". Vse to vodi v socialno izolacijo in marginalizacijo. Eden od pomembnih vzrokov za to je tudi ta, da so mladostniki mladi le v svoji zasebnosti in prostem času, v izobraževanju pa pripadajo svetu odraslosti, zato se od njih pričakuje neodvisnost in samostojnost. Hkrati pa so odvisni od pomoči in podpor ožjih socialnih mrež. (Čampa 2015)

Poleg problema ekonomske in socialnovarstvene neodvisnosti od staršev je problematična odsotnost avtonomnih vrstniških skupin in družbeno dejavnih mladinskih kultur. Tudi zaradi negotovosti pri odločanju, katere sposobnosti in znanja so potrebna za dostojno življenje v današnji družbi, se je pozornost mladih usmerila k vseživljenjskemu, neformalnemu učenju in izobraževanju. (Čampa 2015)

Na tem mestu je lahko mladinsko delo kot prostor neformalnega učenja priložnost, da mladi izgradijo svojo identiteto, spoznavajo samega sebe in preučujejo možnosti, ki jih imajo v življenju, saj formalno izobraževanje pogosto ne zadovolji vseh potreb mladih. Poleg tega mladinsko delo pomaga mladim pri organiziranju lastnih aktivnosti in pri iskanju lastnih načinov izražanja. Njegove značilnosti so tudi poudarek na prostovoljni udeležbi in odnosih, pripadnosti, prijateljski in neformalen način delovanja ter skrb za vzgojo in učenje ter splošno blaginjo mladih. (Čampa 2015)

Vse to pomaga mlademu človeku pri njegovi socializaciji in vključevanju v

10. Načini obvladovanja stresa in tehnike sproščanja

10.1. Načini obvladovanja stresa

1. Pisanje dnevnika o početju čez dan: Pomembno si je ogledati, kako živimo in kako razmejujemo stresne in nestresne dele svojega življenja. Dobro si je kakšen teden ali dva pisati dnevnik o tem, kaj počnemo vsako uro v dnevu. Nato pa vsako uro označimo glede na to, ali gre za delo, prosti čas, opravila, spanje ali pa še za kakšno drugo kategorijo, ki je nam lastna. Tako dobimo predstavbo, čemu v določenem trenutku namenjamo svoj čas in energijo. Ko to napravimo, si zastavimo naslednja vprašanja:

- Koliko prostega časa imamo povprečno vsak teden? Se sploh kdaj ustavimo?
- Kako zlahka smo razmejili, kdaj delamo in kdaj ne?
- Približno koliko ur spanja si privoščite vsako noč?

2. Pisanje miselnega dnevnika: Pri vaji pisanja miselnega dnevnika gre za to, da si zavestno ogledujemo miselne vzorce, ki so po navadi samodejni. Ko začnemo raziskovati svoje odzivanje na stres, je najbolje, da vsakič, ko menimo, da smo v stresu, to zapišemo v dnevnik. V dnevnik vpisujemo po naslednjem vzorcu:

- uro, ko smo bili v stresu
- kaj se je takrat zgodilo
- čustva, ki smo jih doživeli
- kaj smo čutili telesno
- misli, ki nam hodijo po glavi
- kaj smo storili s tistim, kar smo čutili

3. Upravljanje s časom: Pomembno je, da znamo upravljati s časom, saj se stres pojavi, kadar smo na tesnem s časom. Prva stvar, ki jo žrtvujemo, je ponavadi prosti čas oziroma čas, ki ga imamo le zase. Pomembno je, da si zastavljamo realne in dosegljive cilje in si v naprej določimo, koliko časa potrebujemo za določeno nalogo. Urnik si moramo zastaviti tako, da imamo dovolj prostega časa zase, se pravi za počitek in sproščanje.

(Middleton, 2014, Sirk, 2013)

Veliko strokovnjakov se strinja, da se je v stresnih situacijah najbolj učinkovito poslužiti sprostitve. (Sirk, 2013)

10.2. Načini sproščanja

Sproščanje je nekaj, kar je povsem nepogrešljivo za vsako človeško bitje, nekaj, kar bi po naravi morali početi, a mnogi ne. Tega se morajo naučiti že otroci in mladostniki. Sprostitev je namreč čas, ko trenutni stresni dejavniki ne vplivajo na nas. To je obdobje, ko naše simpatično živčevje počiva, parasimpatično pa se loti opravljanja v telesu, ki so njegova naloga, saj ga takrat stres ne potiska v ozadje. (Middleton 2014, 154)

Sproščanja se moramo zelo pogosto naučiti, ker je življenje veliko bolj dinamično, dejavno in tekmovalno. Že ob preprostih stvareh se lahko zavemo, koliko bolj stimulativno je postalo življenje v zadnjih nekaj desetletjih. Zato je za učinkovito sproščanje pomembno, da nam "izklopi" možgane in nam pomaga, da nehamo premišljevati o stvareh, ki nam povzročajo stres in pa umiriti čustvene odzive. Poleg tega nam mora sproščanje omogočiti telesno sprostitev, znižanje ravni stresnih hormonov, sprostitve napetih in za akcijo pripravljenih mišic ter znižanje srčnega utripa in krvnega tlaka (Middleton 2014, 155)

Načini sproščanja:

1. Mišična relaksacija: je tehnika za doseganje stanja globoke sprostitve – s postopnim sproščanjem različnih mišičnih skupin v telesu. Gre za dva procesa – zavedanje mišične napetosti in sproščanje le-te. Med izvajanjem smo udobno nameščeni (sedimo ali ležimo) in se umirimo, dihamo mirno in enakomerno (zaradi boljše koncentracije lahko med vajo mižimo), ves čas smo pozorni na občutke v telesu. V točno določenem zaporedju postopoma sproščamo 16 glavnih mišičnih skupin. Ko se »sprehodimo« čez celo telo, še enkrat ponovimo vse skupaj, ob tretjem »sprehodu« pa le preverjamo ali je še kje v telesu ostala napetost (postopoma umerjamo pozornost v vsako od mišičnih skupin in se le zavedamo sproščujočega občutka). Zaporedje mišičnih skupin je naslednje:

- 1., 2. PEST in SPODNJI DEL ROKE: stisnemo pest (lahko vsako posebej ali obe naenkrat) z dlanmi obrnjeno navzdol in dvignemo sklep proti zgornjemu delu roke
- 3., 4. ZGORNJI DEL ROKE: (vsako posebej ali skupaj) pritegnemo k telesu, vendar brez dotikanja telesa
- 5. ZGORNJI DEL ČELA: dvignemo obrvi in nagubamo čelo
- 6. SPODNJI DEL ČELA: obrvi potegnemo navzdol (namrščimo se)
- 7. OČI: čvrsto, vendar ne premočno
- 8. USTA: ustnice (brez da bi stisnili zobe ali čeljusti) stisnemo skupaj
- 9. ČELJUST: skupaj stisnemo zobe in potegnemo koticke ust nazaj
- 10. ZADNJI DEL VRATU: glavo potisnemo nazaj ali pa spustimo brado proti prsim in istočasno preprečujemo, da bi se jih dotaknili
- 11. RAMENA in SPODNJI DEL VRATU: ramena dvignemo (kot bi se hoteli dotakniti ušes)
- 12. PRSA: globoko vdihnemo
- 13. TREBUH: lahko ga potegnemo ali pa izbočimo

- pa počasi dvignemo obe nogi
- 15., 16. SPODNJI DEL NOGE IN STOPALA: noge so iztegnjene, stopala (lahko vsako posebej ali pa skupaj) potisnemo proti kolenom

1. **Masaže:** z njimi stimuliramo krvni pretok telesa, kar povzroči umiritev duha in sprostitvev na mentalni ravni, ter sprostimo napetosti v mišicah
2. **Šport in telesna vadba:** predstavljajo dobro zaščito pred stresom in s stresom povezanimi boleznimi
3. **Tehnike dihanja:** predstavljajo eno najučinkovitejših in najhitrejših načinov sprostitve, saj z zavestnim dihanjem svoje misli prisilimo, da se posvetijo samo našemu sproščanju in pozabijo na vsa bremena, ki jih nosimo s seboj. Poslužimo se lahko različnih tehnik:

- umirjenost dihanja: dihamo počasi, globoko (s trebuhom) in enakomerno. Med tem smo osredotočeni na vsak posamezen vdih in izdih
- dihanje s štetjem: med umirjenim dihanjem smo osredotočeni štetje (npr. od 1 do 10 ali 100)
- nadzor ritma dihanja: pri ritmu 4:2:4 se najprej osredotočimo na dihanje, globoko vdihnemo in štejemo do 4, za dve dobi zadržimo izdih, sledi dolg izdih, nato štejemo do 4 in vse skupaj ponavljamo. (ritmi o lahko tudi daljši, npr. 6:3:6 ali 10:5:10)
- dihalni sprehod po telesu: globoko vdihnemo in si predstavljamo kako gre vsak izdih v posamezen del telesa. Najprej v prste na rokah in nogah, nato v dlani in stopala, naprej do trebuha in do srca. Med dihanjem torej usmerjamo našo pozornost v vsak del telesa posebej, med tem pa skušamo začutiti, kako je kisik prišel do njega

5. **Iskanje družbene podpore:** se nanaša na število prijateljev, ki nam stojijo ob strani in nam lahko pomagajo: z nasveti (nas lahko naučijo, kaj je najboljši način, da se z nekim stresom soočimo), s podporo dobremu počutju glede nas samih, s skupnimi aktivnostmi.

6. **Ureditev okolja, ki pomaga do sproščanja:**
(Middleton, 2014, Globačnik, 2013, Svetovalnica Kameleon, 2012 in Belšak, 2013)

Viri

<http://pza.si/Clanek/Stres-in-stresorji.aspx> (Miholič, 2011)

http://www.pef.um.si/content/Zalozba/clanki_2015_letnik8%20stev4/

[REI%208%204%20cl%2010.pdf](#) (Dolenc, 2015)

http://pefprints.pef.uni-lj.si/2561/1/diplomsko_delo_campa.pdf (Čampa, 2015)

<https://www.druzina.si/ICD/spletnastran.nsf/clanek/57-21-MladiVal-3> (Hočevlar, 2008)

<http://www.obzornikzdravstvenenega.si/2009.43.1.57> (Dimitrijević, 2009)

<http://svetovalnicakameleon.si/tehnike-sproscanja/> (Svetovalnica Kameleon, 2012)

http://www.mss.si/datoteke/dokumenti/diplomske/2013/Globacnik_Blazka-Prisotnost.pdf (Globačnik, 2013)

<http://www.zdstudenti.si/strokovni-prispevki/56-strokovni-prispevki/289-razumevanje-in-obvladovanje-stresa> (Belšak, 2013)

<http://zivziv.si/stres-in-anksiozne-motnje/> (Živ? Živ!, 2013)

www.ediplome.fsd.si/ediplome/senddoc/1056 (Sirk, 2013)

Kate Middleton, Stres : Kako se ga znebimo, Ljubljana Mladinska knjiga, 2014.

KAKO DO NAS?

Socialna akademija – zavod za
izobraževanje, raziskovanje in kulturo

Tržaška 132

1000 Ljubljana

 facebook.com/SocAkadem

 twitter.com/SocialnaAkadem

 info@socialna-akademija.si

 socialna-akademija.si

 01 439 97 95

 051 893 060



Smo skupina ljudi vseh generacij, predvsem pa mladih, ki jim ni vseeno, kam gre ta svet. Zato čutimo poklicanost, da ga po svojih močeh pomagamo spreminjati na bolje. S tem, da dajemo priložnosti mladim, da se izkažejo. S tem, da odpiramo prostor dialoga med različnimi. S tem, da se skušamo držati vrednot, ki so zapisane v našem poslanstvu, tudi v osebnem življenju. S tem, da skušamo narediti tisto, kar je dobro, bolj vidno.

Redno zaposleni, honorarni sodelavci, prostovoljci, občasni prišleki, podporniki – vsak k skupnemu poslanstvu prispeva na svoj način.

POSLANSTVO

Posameznikom pomagamo, da pridobijo državljanske kompetence in se povezujejo v skupine.

Skupine krepimo, da razvijajo inovativne družbene pobude in odgovarjajo na potrebe družbe.

Gradimo družbo, temelječo na človekovem dostojanstvu.



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT

URAD REPUBLIKE SLOVENIJE ZA MLADINO

Naložbo financirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada.





REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT
URAD REPUBLIKE SLOVENIJE ZA MLADINO

Naložbo financirata Republika
Slovenija in Evropska unija
iz Evropskega socialnega sklada.

